

CBI  
FN  
-1994  
G67

c.2

Government  
Publication

# ***Growing Small Businesses***

The Honourable John Manley, P.C., M.P.  
Minister of Industry

The Honourable Paul Martin, P.C., M.P.  
Minister of Finance

February 1994



**Canada**





---

# ***Growing Small Businesses***

---

The Honourable John Manley, P.C., M.P.  
Minister of Industry

The Honourable Paul Martin, P.C., M.P.  
Minister of Finance

February 1994

For additional copies of this document,  
please contact:

Distribution Centre  
Communications Branch  
Industry Canada  
3300 Queen Street  
OTTAWA, ONT. K1A 0H5

The Honourable Paul Martin  
Minister of Finance

Tel: (613) 944-5110  
Fax: (613) 944-5110

1-800-960-0828



# Growing Small Businesses

The Honourable John Manley, P.C., M.P.  
Minister of Industry

The Honourable Paul Martin, P.C., M.P.  
Minister of Finance

February 1994

For additional copies of this document,  
please contact:

Distribution Centre  
Communications Branch  
Industry Canada  
235 Queen Street  
OTTAWA, Ont. K1A 0H5

Tel.: (613) 954-5716

Fax: (613) 952-9620

PO PU 0032-93-03





## MESSAGE FROM THE MINISTERS

The growth of small businesses is essential to job creation in Canada. In its electoral commitments and again in the Speech from the Throne, this government expressed its intention to develop, grow, and create better employment opportunities for all Canadians.

This paper sets out the approach that we will take. Working closely with other economic players, we are determined to improve the environment for small business, and reshape policies and programs in support of small businesses. In meeting the challenges of the new global economy, this government believes that there are opportunities to make wiser use of government support, to rationalize support programs and services, and to make them better focused.

Action is already under way on several fronts consistent with our electoral commitments, and we will proceed with other initiatives in the coming months and beyond. Later this year, the government will report on its progress to Parliament and the public.

The building of an innovative economy requires the small and medium-sized business sector to be a thriving one. We can succeed in turning our agenda into action with the participation of small businesses themselves and other key partners in the private and public sectors. As such, you will find that collaboration is a key theme of this discussion paper. We look forward to working with all those who will be involved.



The Honourable Paul Martin, PC, MP  
Minister of Finance



The Honourable John Manley, PC, MP  
Minister of Industry

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

# CONTENTS

<b>1. Focus on Small Businesses</b> .....	1
Commitment to Action .....	1
What Are Small Businesses? .....	3
The Importance of Small Businesses .....	3
Global Opportunities, Global Challenges .....	4
A New Policy Approach .....	6
Future Directions .....	7
<b>2. Improving the Business Environment</b> .....	8
Framework for Action .....	8
Small Business Opinion .....	9
Taxation .....	10
Financing .....	17
Regulatory and Paper Burden .....	21
Delivery of Government Programs and Services .....	26
<b>3. Encouraging Growth in Challenging Times</b> .....	29
Components of Success .....	29
The Economy Transformed .....	29
Challenges for Small Businesses .....	32
How Successful Businesses Have Responded .....	41
A New Emphasis .....	44
Action Items .....	46
<b>4. Acting Together</b> .....	49





# CHAPTER 1

## FOCUS ON SMALL BUSINESSES

### Commitment to Action

The federal government recognizes the vital role that small business plays in the Canadian economy. Small businesses create jobs, they generate wealth, and they provide satisfying careers for a growing number of entrepreneurs. To realize their full potential as an engine for growth, however, they need a favourable environment that allows them to prosper and expand. They also need forms of support that are tailored to helping them meet the challenges of a changing and competitive economy. While extensive assistance is already provided to Canada's small businesses (see Figure 1.1), the government has heard their concerns and it is moving energetically to respond. This paper sets out an agenda that reflects the government's determination to work closely with the small business community and with other players to ensure that this crucial sector continues to thrive and grow.

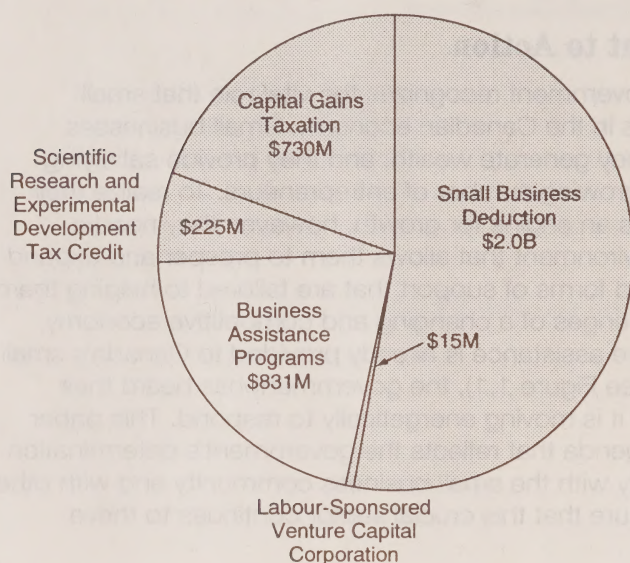
In priority areas where business has spoken clearly with a unified voice – taxation, financing, regulatory and paper burden, overlap in program and service delivery – the government will proceed at once to improve the environment in which small businesses operate. Chapter 2 of this paper outlines these approaches.

#### *Priority areas*

In areas where global economic changes present different and more complex challenges, the government will collaborate closely with others in a comprehensive review of current approaches to supporting small businesses. Chapter 3 points to features of the economic transformation – globalization, technological progress, and accelerating rates of change – that present small businesses with special challenges. It offers a framework for re-engineering the support that government provides to small businesses in management training, labour skills development, technology, trade, and the financing of growth-oriented businesses. And it sets out initiatives that will be the foundation for modernizing the government's approach.

The ability to respond effectively to small business needs is crucial to the country's well-being. Governments, the private sector, and other institutions must act together in a decisive way to realize common objectives. Chapter 4 sets out mechanisms that will lead to co-operative action on small business policy.



**Figure 1.1***Federal Assistance to Small and Medium-sized Enterprises\**

\*Data on tax measures is for 1990.

*Budget Expenditures for Business Programs and Activities  
That Focus on Small Business – Contributions, Transfers,  
Loan Guarantees (\$ millions) (1993–94 estimates)*

Industrial and Science and Technology Programs	142
Regional Development Programs	598
Small Business, Export Market Development, Management Assistance and Guarantee Programs	91
<b>Total</b>	<b>831</b>

Source: Department of Finance Canada.

## What Are Small Businesses?

Although there is no standard definition, small businesses are often described as firms having fewer than 100 employees in the manufacturing sector and fewer than 50 in the service sector. Medium-sized businesses are often described as having 100 to 500 employees. Distinctions become blurred, however, owing to dynamic changes in the economy and innovations in business organization.

***Midsized  
businesses  
included***

Canada's small business sector is highly diversified by ownership, type of industry, and stage of development. Small businesses cover all sectors from resource-based industries to manufacturing and services. They may be start-ups, stable and established business veterans, or rapidly growing enterprises. They include self-employed people operating their businesses from their homes. In addition, strong regional characteristics add to the diversity of Canada's small businesses.

The small business sector has been tapping new sources of acumen, vigour, and entrepreneurship. Canadian women entrepreneurs have achieved an impressive success rate in small business start-ups and have become a powerful creative force in the small business community. Aboriginal people are establishing and operating businesses in increasing numbers, a key to asserting their economic self-reliance. The disabled are finding new opportunities in small business careers.

## The Importance of Small Businesses

Including the self-employed, more than 99 percent of all businesses in this country are small businesses. Table 1.1 shows that, if the self-employed are included, Canada in 1991 had more than two million small businesses with fewer than 100 employees, an increase of 50 percent since 1981. Fifty-three percent of all Canadians working in the private sector were either self-employed or working in businesses with fewer than 100 employees in 1991.

***Most businesses  
are small  
businesses***

Job creation is one of the most important economic contributions made by small businesses, as illustrated in Figure 1.2. Since the late 1970s, smaller firms have been the key contributors to net job creation: between 1979 and 1989, businesses with fewer than 100 employees created over 2.3 million of the net new jobs,

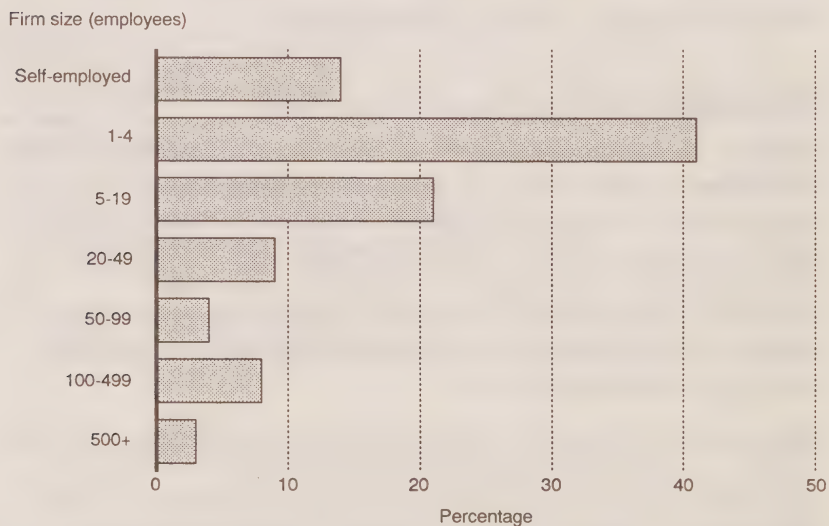
***Job creation***

**Table 1.1**  
*Number of Businesses in Canada*

	1981		1991		Change
	Number	%	Number	%	%
Self-employed	678,000	49.3	1,146,000	55.4	69.0
Employer businesses					
< 5 (employees)	522,358	38.0	678,447	32.8	29.9
5-19	125,928	9.2	174,966	8.5	38.9
20-49	30,024	2.2	43,588	2.1	45.2
50-99	10,049	0.7	13,897	0.7	38.3
100-499	7,753	0.6	9,334	0.4	20.4
500+	2,030	0.1	2,020	0.1	-0.5
Subtotal	698,142	50.7	922,252	44.6	32.1
All businesses*	1,376,142	100.0	2,068,253	100.0	50.3

\*Individual items may not sum to totals because of rounding.  
Source: Industry Canada/Statistics Canada.

**Figure 1.2**  
*Employment Creation by Firm Size, 1991*



Source: Industry Canada/Statistics Canada.



or 87 percent of all growth in employment during the period. The self-employed added a further 400,000 to the total. About 30,000 fast-growing small businesses made a particularly notable contribution, accounting for 70 percent of the total net increase in employment.

Small businesses have been expanding their economic role in other significant areas. For example, the share contributed by small businesses to gross domestic product (GDP), the total of all goods and services produced in Canada, increased from 33 percent in 1981 to 38 percent in 1991. The small business share of corporate profits rose from 25 percent in 1986 to 32 percent in 1990.

*Other  
contributions*

## Global Opportunities, Global Challenges

The dramatic growth of the small business sector coincides with Canada's transition to a knowledge-intensive economy, driven by innovation and technological change. At the same time, the revolution in telecommunications and transportation, accompanied by a reduction in barriers to international trade and investment, has given birth to a global economy in which traditional distinctions between domestic and foreign markets are being eroded.

*The global  
economy*

The revolution in information and telecommunications technology puts more power into the hands of small businesses that choose to take advantage of it. Technology, combined with flat management structures and flexibility, can give small businesses the capacity to respond quickly to changing consumer needs – a decisive advantage in today's highly competitive marketplace. It can also open new markets and new opportunities at home and abroad.

The promise of the new economy will be best realized by those companies that keep up with change, hone their skills, and innovate aggressively. But small businesses can face serious impediments – restricted access to capital, inadequate management skills, a lack of skilled employees, limited technological sophistication, and underdeveloped marketing abilities, especially abroad. Small businesses may be proliferating in Canada, but individually they remain vulnerable to these problems.

Since both job and wealth creation increasingly depend on this sector, the impediments faced by small businesses in realizing their full potential are a cause for public concern. Their economic strength is all the more relevant since Canada's small businesses now compete against the best in the world, even if they choose to stay at home. If they are to become more resilient, small businesses will need a business environment that favours their efforts. To compete successfully at home and abroad, small businesses need the support of public policies attuned to the demands of the new economy.

Other areas of the world have already grappled with these challenges. Regional governments in Europe – in Emilia-Romagna, Baden-Württemberg, Catalonia, and Rhône-Alpes – have adopted policies and assistance that enhance small businesses' competitiveness and promote economic dynamism. The success of these four motors of Europe arose from encouraging partnerships and building co-operative industrial systems adapted to contemporary markets and technologies. Canada can learn much from their experiences.

## A New Policy Approach

### *To encourage growth and competitiveness*

The government's electoral commitments recognize the importance of small business to the Canadian economy and include concrete measures to support this sector. This agenda, emphasized in the Speech from the Throne, has been developed in close collaboration with the private sector, especially small businesses themselves. It aims to encourage growth and competitiveness, and has two basic thrusts.

- I. ***To make sure that the business environment is conducive to small business growth.*** This means ensuring that the tax system does not inhibit growth and job creation, improving the availability of financing for small businesses, cutting back the regulatory and paper burden, and making the delivery of services effective and efficient. Chapter 2 deals with these objectives.
- II. ***To ensure that limited government resources are effectively targeted to enhance competitiveness and encourage growth in the new global economy.*** This means redefining the role of government to emphasize the provision of strategic information, and expertise. Further, it



means critically reviewing and re-engineering small business support policies in the areas of management, labour skills development, trade and marketing, technology, and capital for growth. Chapter 3 deals with these concerns.

## Future Directions

The business community must be directly involved in the design and implementation of the government's proposed policy agenda for small businesses. The plan of action, summarized in Table 4.1 of Chapter 4, seeks to involve all interested parties in the policy-making process, to inform the broader public of the issues, and to sketch out a framework for intergovernmental co-operation. The use of parliamentary committees to ensure that small business views are fully reflected will be an important part of this process.

In today's complex global economy, no single player acting alone can create a vibrant small business sector. Small businesses and those who provide them with services – all orders of government, business associations, private sector intermediaries, and educational institutions – will play an important part in ensuring that small businesses are an engine for job creation and growth in Canada.

***Broad  
involvement  
foreseen***

## CHAPTER 2

# IMPROVING THE BUSINESS ENVIRONMENT

### Framework for Action

The domestic business environment influences how small businesses are created and how they survive. It can determine whether they grow and prosper or fail and disappear. The pressures of operating a small business can be overwhelming. The creative capacity of business owners needs to be focused completely on the demands of their enterprise: producing, marketing, selling, and distributing. And in a global economy, firms must meet and beat the competition from abroad just as much as from across the street.

***Conditions  
that make  
a difference***

At all stages of a firm's life cycle, a positive business environment can make the difference between success and failure. The business environment refers to the general conditions under which businesses operate, including the national fiscal balance, the tax system, the extent of freedom to do business anywhere in the country, the structure of regulations, the practices and expectations of lenders and borrowers, and the efficacy of government programs.

When external constraints become overly burdensome, the energies of business owners are needlessly diverted. Governments, which exert the single largest influence on the business environment, therefore have a key role to play in ensuring that the national climate nurtures the entrepreneurial spirit and is conducive to the start-up and growth of small enterprises.

This chapter reviews government actions as they affect the business environment. The focus is on the national marketplace and the kind of national policy framework that is needed to improve the environment for small businesses in all parts of the country. The major concerns expressed by Canada's small businesses can be dealt with effectively only through the federal government acting in concert with other orders of government, the small business sector itself, and other interested parties.

Canada is a country with significant regional differences. That is why one of the ways that the government implements national policies is through regional agencies – the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), the Federal Office of Regional

Development – Quebec (FORDQ), Federal Economic Development Initiative in Northern Ontario (FEDNOR), and Western Economic Diversification (WED). These agencies work closely with provincial and local governments and the private sector to strengthen businesses in those areas.

## Small Business Opinion

Small businesses repeatedly voice the same concerns about the business environment: high taxes, difficulty in obtaining financing, regulatory and paper burden, and the inefficiencies and ineffectiveness of government programs and services. They have long called for improvements in all four areas.

In addition to sharing the concern of all Canadians with the general level of taxes, small businesses decry the growing burden of payroll taxes in particular as a tax on employment – a kind of tax they say this country can ill afford with present levels of unemployment. They also state that the paperwork associated with the goods and services tax (GST) and payroll taxes is drawing energy away from productive activities that create wealth.

Small businesses continue to express strong concern about their treatment by financial institutions. Business owners complain of seemingly arbitrary reductions of credit lines, increases in required loan collateral, difficulties in obtaining export financing, and unsympathetic attitudes among lending institutions.

In a recent survey by the Canadian Federation of Independent Business (CFIB), 71 percent of respondents in 1992 expressed concern about the burden of regulations and paperwork from all orders of government, up from 43 percent in 1983. Almost three-quarters of respondents to a 1991 Chamber of Commerce and Gallup survey indicated that they were not satisfied with the federal government's approach to regulation. Another recent survey by the CFIB found that 25 percent of those surveyed spent about one day a week dealing with government regulatory and paper burden; a further 37 percent spent about half a day. Regulatory burden falls disproportionately on small businesses because they have limited resources to deal with paperwork.

### *Taxation*

### *Financing*

### *Regulatory and paper burden*

***Delivery of  
government  
programs  
and services***

Small businesses believe there is an urgent need for governments to eliminate waste and duplication, especially when fiscal restraint is needed to reduce operating deficits. Where similar programs are offered by different federal departments or by different orders of government, good business practice demands co-ordination and rationalization. Elimination of overlap and duplication through the rationalization of government programs and services and their delivery can realize significant savings for both government and businesses. Some government programs and services are also criticized as poorly designed and irrelevant to current business needs. Small businesses will benefit from a program structure that is easier to understand and use.

Preliminary results from the Canadian Chamber of Commerce "Aim for a Million" project, which were issued on 14 February 1994, reinforce many of these concerns. Final recommendations from this project will be presented to the Prime Minister in April 1994.

## **Taxation**

### ***The challenge***

Taxes affect businesses in a number of ways. In particular, they increase the cost of doing business, both in terms of burden and compliance. They come in various forms – payroll, income, property and capital taxes – and from all orders of government. Small businesses have raised the following concerns about the tax system:

- The general burden of all government levies is too high.
- Much of the burden comes from levies such as payroll and property taxes that are not directly related to profits.
- The tax system is too complex, largely because there is not enough co-ordination between the different orders of government, particularly in sales taxes.

The federal income tax system contains several special provisions that encourage investment in small businesses, make their tax burden lower than that of larger businesses, and simplify compliance. Both governments and the small businesses themselves have an interest in making these provisions as effective as possible.



### ***Current initiatives***

Table 2.1 describes the most important federal provisions for small businesses.

The Small Business Deduction (SBD) provides by far the most assistance to small businesses. The federal SBD reduces the basic federal corporate income tax rate for small Canadian-controlled private corporations by 16 percentage points – from 28 percent to 12 percent. Provincial tax rates on small businesses range from 5 percent to 10 percent. These lower tax rates allow small businesses to retain more of their earnings in the business for reinvestment.

#### ***The small business deduction***

Although referred to as small business measures, these measures also benefit medium-sized businesses. Indeed, in 1990, more than \$781 million of the federal small business deduction (about 38 percent of the total amount) was claimed by businesses with assets exceeding \$1 million.

The small business tax rate, in combination with the dividend tax credit, is designed to integrate the corporate and personal income tax systems; that is, to ensure that salary income and dividend income from a small corporation are taxed at about the same rate. Changes in tax rates in recent years have caused a slight over-integration – dividends from small Canadian-controlled private corporations are currently taxed at a lower rate than salary income and income from unincorporated businesses.

As Table 2.1 indicates, the total federal tax assistance in 1990 was about \$3 billion. This translates into a significantly lower federal income tax burden on small (and to some extent midsize) businesses than on large businesses (Figure 2.1).

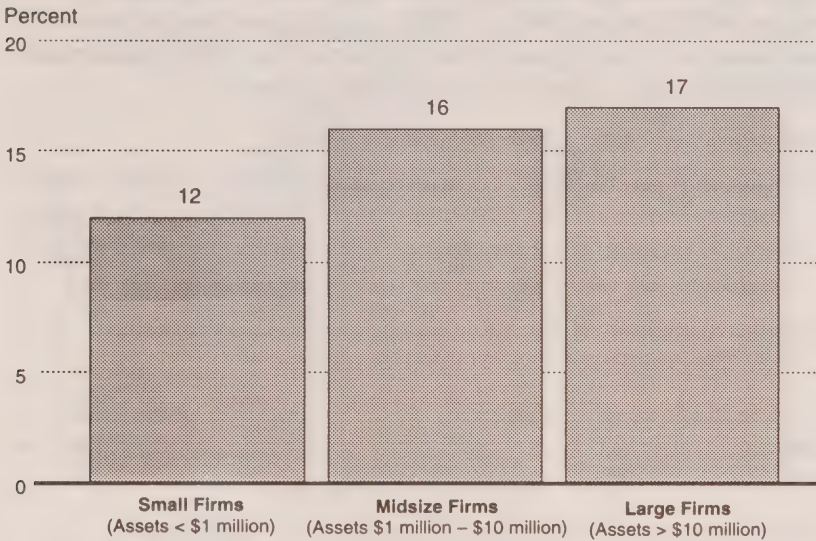


Table 2.1

*Key Small Business Federal Tax Measures, 1990*

Measure	Description
Small Business Deduction (SBD)	Tax rate on the first \$200,000 of income of Canadian-controlled private corporations reduced from 28 percent to 12 percent.  <i>Value of assistance:</i> \$2.1 billion <i>Claimants:</i> 270,000
Capital Gains Taxation	The first \$500,000 of capital gains on the disposition of qualified small business shares by individuals are exempt from income tax. In addition, capital losses arising from the disposition by an investor of shares and debts of qualified small business corporations may be used to reduce any income of the investor. (Other capital losses may only offset capital gains.)  <i>Value of assistance:</i> \$731 million <i>Claimants:</i> 65,000
Labour-Sponsored Venture Capital Corporation (LSVCC)	Investors in LSVCCs receive a 20-percent federal tax credit as well as a matching provincial credit in many cases. LSVCCs pool funds of individuals to invest in a portfolio of small businesses.  <i>Value of assistance:</i> \$14 million <i>Claimants:</i> 50,000
Scientific Research and Experimental Development Tax Credit	Canadian-controlled private corporations can claim a scientific research and experimental development tax credit: the rate is 35 percent rather than 20 percent for large businesses; the credit can be refundable.  <i>Value of assistance:</i> \$225 million <i>Claimants:</i> 3,500

Source: Department of Finance Canada.

**Figure 2.1***Effective Federal Corporate Income Tax Rates\* (1990)*

\* The ratio of income and capital taxes to business income.

Source: Department of Finance Canada.

Despite their benefits to small businesses, the tax measures give rise to the following questions:

***Taxes not  
related  
to profits***

- Are existing tax incentives to encourage the financing and growth of small businesses as effective as possible?
- Do some tax measures impede the ability of small businesses to raise capital and grow?

Apart from income taxes, corporations pay a number of direct levies based on payroll, capital, and property that are not related to profits. Businesses must pay them in both good economic times and bad.

Levies not related to profits can be especially burdensome for small businesses. Payroll taxes, for example, hit small firms disproportionately because they are generally more labour-intensive than larger firms. (In 1990, salaries and wages as a proportion of total income were 29 percent for small businesses, compared with 14 percent for large businesses.)

There are two basic types of payroll levies:

- levies that are deferred compensation (Canada Pension Plan/Quebec Pension Plan (CPP/QPP)) or are earmarked to finance specific programs for employees (for example, unemployment insurance (UI) and workers' compensation programs); and
- general levies that do not finance specific programs (for example, general provincial payroll levies).

For the purpose of this section, no distinction has been made between these two types; both have been included to present as broad an information base as possible.

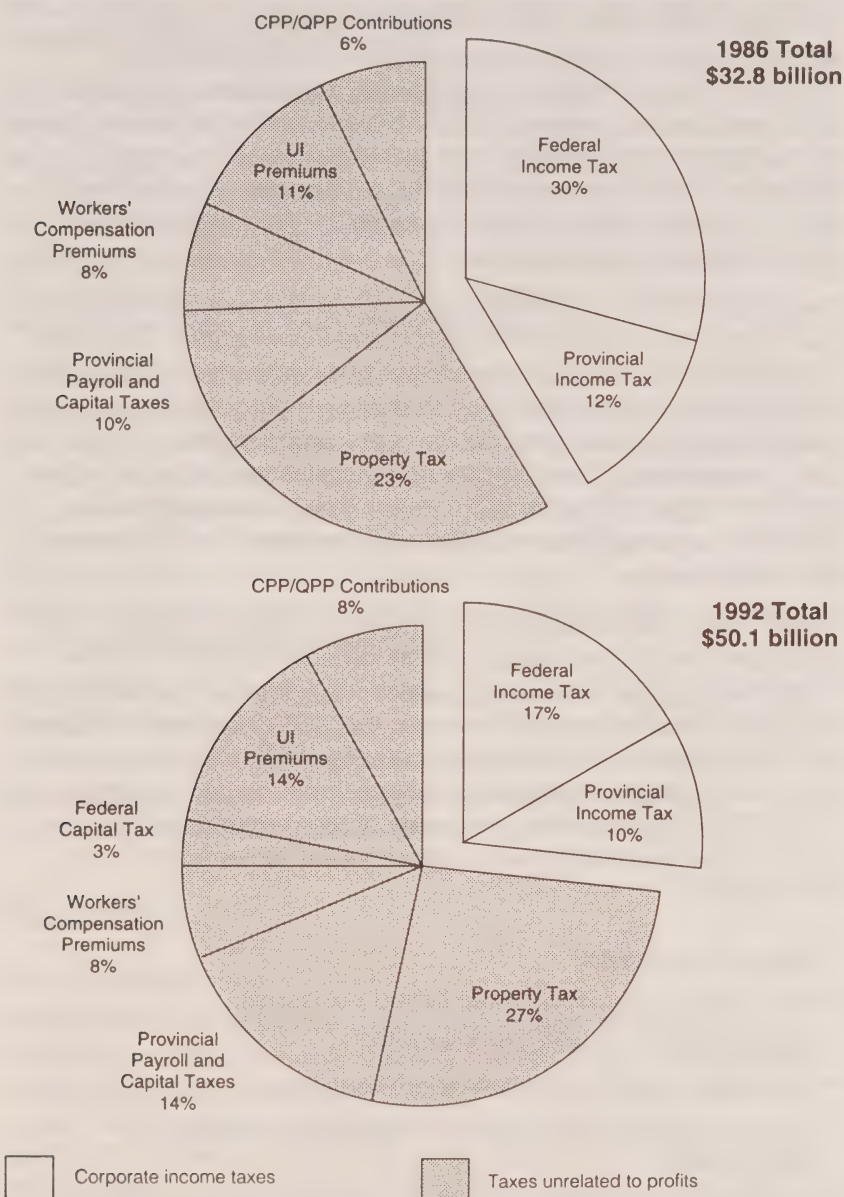
Figure 2.2 gives a breakdown of the range of federal and provincial direct levies. Several key points can be made from this presentation.

First, levies not related to profits account for a significant portion of the overall tax burden: about \$36.5 billion in 1992, representing about 73 percent of the \$50 billion of direct corporate taxes paid that year.

Second, the burden of direct taxes not related to profits is an issue for all levels of government. About two-thirds of the payroll and property taxes on business are levied by provinces and municipalities.

Finally, the importance of taxes unrelated to profits has been growing in recent years: they increased from 58 percent of direct taxes in 1986 to 73 percent in 1992. During that time:

- Employers' UI contributions as a percentage of direct corporate taxes increased from 11 percent to 14 percent.
- Employers' CPP/QPP contributions as a percentage of direct corporate taxes increased from 6 percent to 8 percent.
- Property, provincial payroll and capital taxes, and workers' compensation premiums as a percentage of direct corporate taxes increased from 41 percent to 49 percent.

**Figure 2.2***Composition of Direct Corporate Taxes – 1986 and 1992*

Notes: Detail may not add to 100 percent because of rounding. Federal capital taxes are linked with the federal income tax system: the 3 percent corporate surtax is creditable against the large corporations tax, and the income tax is creditable against the capital tax on financial institutions.

Source: Department of Finance Canada.



This shift from income taxes to taxes unrelated to profits results partly from the decline in corporate profits during the past few years.

There are also indirect taxes on business inputs that are not related to profits. Such taxes are levied by the federal and provincial governments and are paid by businesses when they purchase goods and services. Examples include the excise taxes on fuel and provincial retail sales taxes; about a third of all provincial retail sales tax is collected on business inputs. The input tax credit under the GST reduces the financial burden of these taxes at the federal level.

***Complexity of the tax system***

The large number of different levies by various orders of government imposes compliance costs on small businesses. They can be especially onerous because small businesses generally have only limited in-house resources to deal with complex tax issues, record keeping, and audit requirements; using outside assistance can be expensive. The compliance burden is exacerbated when there are frequent changes to these taxes, or a lack of tax co-ordination among different orders of government, as is the case with sales taxes.

There is generally substantial co-ordination between federal and provincial personal and corporate income tax systems. On the other hand, co-ordination in the sales tax field has been limited. In fact, the lack of integration between the GST and provincial taxes is a key reason for the increased compliance burden in the sales tax area. Although changes have been implemented to simplify the GST for small businesses, many of them must deal with two sets of rules and comply with two separate systems of administration.

***Future directions***

Future work will focus on three broad tax issues:

- identifying income tax impediments;
- reducing taxes that are not sensitive to profits; and
- increasing federal-provincial co-ordination to reduce complexity.

***Income tax impediments***

Fiscal constraints and the considerable amount of tax assistance already provided to small businesses make additional tax assistance inappropriate. The tax system will be kept under examination, however, to identify areas where it may be impeding



or frustrating small businesses in their efforts to grow and create jobs. Further, the government will examine the existing tax incentives designed to encourage the financing of small businesses to ensure that the amount of assistance currently provided is being delivered as effectively as possible.

The federal government is committed to ensuring that UI premiums are as low as possible. As part of the review of the social policy framework in Canada, launched by the Minister of Human Resources Development, it is anticipated that UI will be fundamentally reformed by 1996–97. That reform will lead to significant reductions in UI expenditures and hence premium rates. All orders of government should examine the heavy and increasing reliance on taxes not related to profits.

***Taxes not  
sensitive  
to profits***

The federal government is already working with the provinces to reduce the compliance burden for businesses by increasing the harmonization and co-ordination of taxes. The key priority for the federal government is to replace the GST with a system that improves federal-provincial sales tax harmonization and co-ordination, minimizes the transitional impact on taxpayers, provides a reliable and stable source of revenue, encourages economic efficiency and competitiveness of Canadian industry, and generates equivalent revenues.

***Federal-  
provincial  
co-operation***

A parliamentary committee will review options to replace the GST. The views of small businesses will be an important contribution. Small businesses will also play an important part in the government's review of social policy, where the issue of UI premiums will be thoroughly examined.

***Next steps***

## Financing

### ***The challenge***

Access to financing can be a critical issue for small businesses, particularly during their early years. The vast majority of Canadian businesses, large or small, meet their financing needs through private capital market transactions with no public sector assistance. Equity and debt are the primary kinds of financing for small businesses, but non-traditional forms such as leasing are increasingly being used.

***Critical in  
early years***

Typically, the initial capital for a new small business comes from the owner or from family and friends, sources that are soon exhausted. Most small businesses meet additional equity needs from retained earnings. Some attract the attention of local investors who can bring the business both capital and expertise. Not many small businesses obtain equity financing from institutional investors such as venture capitalists or pension and mutual funds, since administrative costs can be high relative to profit potential for investments below about \$500,000. Few firms raise capital through the public stock markets. The challenges faced by growing, innovative firms in obtaining financing are discussed further in Chapter 3.

Most small businesses turn to debt financing at an early stage. Banks are the main lenders, dealing with more than 80 percent of independent businesses in Canada. Trust companies, credit unions, caisses populaires, and other institutions play a smaller but significant role. Some critics contend that small business lending by the banks is lagging behind the needs of a recovering economy.

According to Bank of Canada statistics, total small business loan portfolios, excluding commercial mortgages and agricultural loans, stood at \$20.9 billion at December 1989, decreased to \$17.4 billion at the end of 1992, and increased to \$18.3 billion at 30 September 1993.

Financing problems tend to increase when general economic activity slows and cash flows weaken. Lenders become more risk-conscious; raising or even maintaining financing becomes more difficult, even for businesses with a proven track record. From the business person's perspective, uncertainty about financing increases the difficulty of planning for the medium and long terms.

***Credit crunch  
at issue***

Much has been said and written about small businesses facing a "credit crunch." Individual business people and their associations have spoken of what they feel is unfair treatment by banks. They argue that the banks view their businesses as being riskier than is really the case. Long-established, successful business people complain of arbitrary reductions in credit lines and requests for additional loan collateral, sometimes from unfamiliar account managers. Borrowers often perceive banks as being unsympathetic and driven by short-term considerations, using formula-based, inflexible risk assessment models. They are also

viewed as driven by strategies that can periodically tighten credit to businesses in specific industries or regions. In short, many business people have expressed the feeling that banks are not willing to work with them in a co-operative and helpful way.

Not surprisingly, bankers view the situation differently. They contend that much of the criticism results from a misunderstanding of their role in financial markets. As low-risk lenders, with responsibility to depositors and shareholders, they assess the risks involved in a business to ensure that loans can be serviced and ultimately repaid. If a bank sees the situation of a business deteriorating, it will adjust its lending to what the bank feels is a serviceable level.

### ***Current initiatives***

Both the public and private sectors have taken measures recently to improve the availability of small business financing.

### ***Public and private responses***

The federal government has improved a long-standing program – the *Small Business Loans Act* (SBLA) – to increase the flow of capital to small businesses. Recent amendments to the SBLA broadened the criteria for eligibility, increased the amount of financing available to individual businesses, and reduced personal guarantee requirements. The annual rate of lending under this program has increased from \$500 million in fiscal 1992–93 to about \$2 billion in 1993–94.

A number of banks recently have taken some innovative steps to provide better service to small business clients:

- In a more competitive environment, banks are increasingly seeking to differentiate themselves and their products, and small businesses are becoming beneficiaries through better terms for financing or reduced banking costs.
- All banks are re-examining their practices, from how they assess credit to how they train, educate, and assign their staff.
- One bank has instituted unsecured term loans with deferred repayments for businesses meeting certain qualifications.
- Pilot programs are testing the workability of new approaches, including an expansion of the traditional banker's role into one of financial facilitator collaborating with the customer.
- Banks are improving their in-house expertise in innovative technologies and risk-assessment techniques.



### ***Future directions***

There are several areas in which co-operative action can improve access to financing.

Most banks are beginning to recognize the specialized needs of knowledge-based businesses. A few are considering the particular needs of Aboriginal businesses. Banks are also developing new approaches to traditional business financing, such as providing contract financing on firm purchase orders, or developing new financing mechanisms for trade and offshore projects. These are positive developments, but much remains to be done.

#### ***New code of conduct***

Encouraged by government, the banking community is developing a code of conduct to clarify its role in small business lending so that borrowers will know what to expect. Such a code should help to establish a more constructive relationship between small businesses and financial institutions and facilitate the financing process.

The issue of personal guarantees for loans under the SBLA requires resolution. Under the 1993 amendments to the SBLA, personal guarantees were limited to 25 percent of the original loan amount. Many small businesses, however, favour eliminating them. The banking community disagrees, although one bank has indicated that it will ask for guarantees only in exceptional circumstances. The government will resolve this issue with the financial institutions.

The government is also reviewing the mandate of the Federal Business Development Bank (FBDB) to ensure that its programs and services still meet the needs of small businesses. This will include a review of the bank's role in providing financing supplemental to that of the commercial banks, its venture capital operations, its ability to develop and deliver innovative financing instruments to growing small businesses, and opportunities to improve customer service.

#### ***Next steps***

The working committee on business environment issues proposed in Chapter 4 will examine initiatives to improve the availability of conventional financing. It will also explore ways of tapping into less traditional sources of capital, particularly at the local and community level.



## Regulatory and Paper Burden

### *The challenge*

Regulations set out the rules of the marketplace in such areas as public health, product quality, safety standards, environmental protection, business practices, and competition in order to ensure fair treatment for both businesses and consumers. In most instances, businesses appreciate the need for regulation and often welcome the stability it lends to their activities. In fact, many regulations are initiated by industry.

Nevertheless, the scope, complexity, and rigidity of regulatory processes causes concern. Many businesses feel that the proliferation of regulations by different orders of government has led to regulatory overkill. Restrictions on business activities are often seen as interference that prevents companies from getting on with the job. Small businesses also find that regulations are complicated and confusing, and that complying with them takes too much time, effort, and money. Figure 2.3 illustrates this concern with the regulatory and paper burden imposed by all levels of government in Canada.

Advocates of regulatory reform make these points:

- The growing cost of fees, permits, and licences connected with regulation can be hard for smaller firms to bear.
- Regulatory complexities often mean that businesses must devote significant in-house resources to ensure compliance or must seek expensive professional help to make sure they are doing things correctly.
- Because most businesses are subject to regulation by different departments of different orders of government, entrepreneurs must acquaint themselves with the policies and procedures of several bureaucracies.
- The burden of regulation is heightened when, in some areas, responsibilities of governments overlap, leading to conflicting regulations and differing information requirements that cause additional uncertainty, confusion, and paperwork.

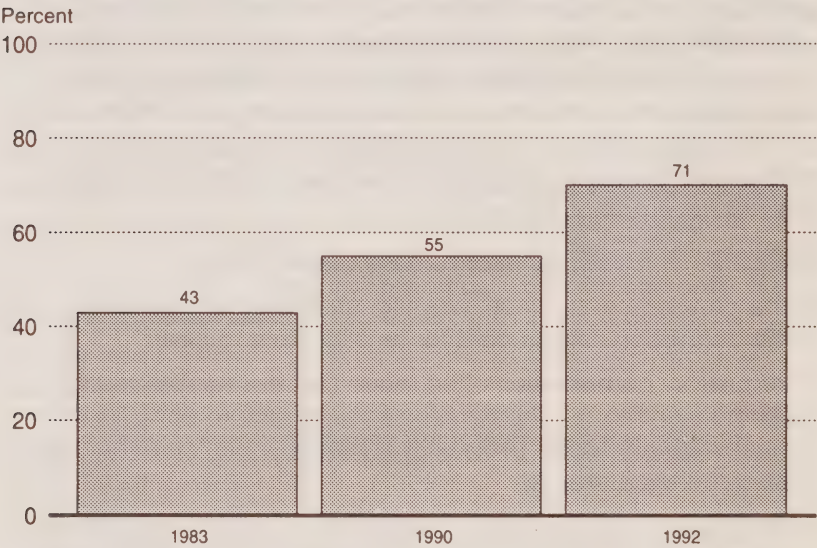
*A necessity  
and a burden*

*Costs in time  
and money*

- Companies wishing to do business outside their home province often bear an additional regulatory burden. Standards differ for certain products and services across provinces. To comply with these various standards, businesses face additional costs and paperwork. They must often adapt their production processes and products, and register or even operate an office in each province where they wish to do business.

**Figure 2.3**

*Percentage of Small and Medium-sized Business Owners Who Find Regulatory and Paper Burden to Be a Significant Problem, All Levels of Government*



Source: Canadian Federation of Independent Business.

The paper burden resulting from regulations, including filling out forms and filing them, is a key business concern. Paperwork and reporting requirements take the small business person away from more productive activities and frequently result in the additional cost of contracting expert assistance. A compounding irritant to small businesses is the array of apparently arbitrary and costly penalties imposed for even such minor violations as late payments.

Small businesses are particularly vulnerable to the effects of government regulation. Large firms can more easily absorb the costs of permits, staff to do paperwork, and the professional services of accountants and lawyers. With their limited resources, small businesses face a disproportionate burden of compliance.

*Special difficulties*

### ***Current initiatives***

An attack on these problems has been under way following the report of a 1992-93 House of Commons all-party committee on regulatory reform. At the time the committee began its work, federal departments and agencies also began a comprehensive review of their regulations and regulatory processes. Thousands of small businesses have contributed to the work of both the committee and federal departments.

*Cutting the excess*

More than 1,700 federal regulations are being eliminated or changed. The 1994 Regulatory Plan just presented to Parliament contains a number of simplified regulations and proposals for further improvements. Table 2.2 gives examples of some current initiatives.

**Table 2.2**  
*Results of Current Regulatory Initiatives*

Issue	Example of Result
Co-ordination between different orders of government	Federal departments and the provinces are developing food safety standards allowing for a common inspection approach and plant rating system for all orders of government and mutual recognition of inspections by all departments and orders of government. A six-month trial of common inspection approaches to bakeries has recently been completed.
Involvement of those affected by regulation	The Business Impact Test, developed co-operatively by government and business, will give businesses a more effective and influential way of participating in the design of regulations. Businesses can complete the test and forward their responses to government departments to feed into the development of regulations.
Removal of unnecessary regulations	Some of the retail package size requirements have been removed, making it easier to sell fresh produce from large bins.
Impact on competitiveness	The 1994 Federal Regulatory Plan contains cost-benefit analysis of the impact of proposed regulations or amendments compared with previous years.
Making regulations easier to understand	Transport Canada is reviewing the language of regulations on the transportation of dangerous goods to make them simpler to understand. Saskatchewan provides a toll-free number for information on provincial regulations and programs.
Simplification of procedures	Changes to the <i>Canada Business Corporations Act</i> will improve service to businesses incorporated under the act. Filing requirements will be reduced, and businesses will be able to make greater use of electronic filing procedures.

... continued



Table 2.2 (continued)

Issue	Example of Result
Dissemination of information	The federal government has developed an on-line library of all federal regulations and is working with business associations and others on ways to make it available. Canada Business Service Centres will have on-line information in plain language on about 300 federal regulations.
Alternatives to regulation	A guide for federal regulators has been developed that offers alternatives to regulation such as consensus standards and economic incentives.
New approaches to regulation	The Government of Newfoundland is applying sunset provisions to all regulations; they will expire unless they can be justified in the future.

### ***Future directions***

The paper burden imposed on businesses is unacceptable. The government in 1994 will launch a formal and public process to reduce it substantially within the next year.

The working committee on business environment issues will examine proposed regulatory changes and will collaborate in the process of reducing regulatory burden. This will include examination of the regulatory best practices of other countries and governments in areas such as sunset legislation and the elimination of unnecessary or inappropriate licences, certification costs, and other charges. Ways to clarify terms, criteria, and reasons for regulatory decisions will be examined. The use of phase-in periods, differential standards, and thresholds to alleviate the burden on smaller companies will also be studied. In addition, the examination will consider how to reduce the complexity of the federal regulatory approval process, develop more effective mechanisms to appeal regulatory decisions, and simplify or reduce the number of forms, reports, and records required by regulation.

### ***Next steps***

Negotiations are under way between the federal, provincial, and territorial governments to eliminate barriers to the free flow of goods, services, people, and capital within Canada. They are to be concluded by 1 July 1994, with an agreement taking effect next year. The proposed Internal Trade Agreement will be broad in scope, addressing 11 major sector and issue areas.

## **Delivery of Government Programs and Services**

### ***The challenge***

A recent inventory found over 700 federal and provincial government support measures for small businesses.

Business has told government that accessing the right programs and services is far too complex and unfriendly, and that they are being hobbled by extensive overlap and duplication in the delivery structure. Different orders of government have too many delivery agents. Some of these may be competing with private sector suppliers of services to businesses.

### ***Current initiatives***

#### ***Single- window access***

The federal government is working with the provincial governments and the private sector to create single windows through which small businesses can easily access the programs, services, and other forms of assistance available to them.

This approach is being used to develop Canada Business Service Centres (CBSCs) in at least one major city in every province. The centres provide small businesses with information about relevant programs and services, referrals to sources of assistance, and some diagnostic assistance. A leading example is the government's CBSC pilot in Winnipeg, led by Industry Canada, which links 17 public and private sector organizations in serving small business clients.

Canada's key international competitors are pursuing similar initiatives. For example, the United Kingdom will develop 200 private sector-operated "one-stop shops" over the next few years under the name of "Business Links." Business support organizations and services will be linked through each centre using a common approach and standards along the lines of a master franchise agreement. The centres will provide basic information and specialized services. They will be staffed by account managers who understand business problems and who can assemble help to meet the needs of each customer.

The federal government is putting greater emphasis on providing small businesses with strategic information on economic performance, market trends, emerging opportunities, new technologies, and business best practices that can help firms improve their competitiveness.

***New emphasis  
on information***

### ***Future directions***

A global, knowledge-based economy demands comprehensive and current information on markets, technologies, and best practices. Effective dissemination of more relevant and useful information is central to the government's policy agenda for small businesses. A CBSC in each province will serve as the key access point through which this information will be delivered to small businesses across the country. Centres are already operational in three provinces, and further centres will be opened in the remaining provinces by the summer of 1994.

The government will also capitalize on developments in technology to reduce the cost and improve the effectiveness of delivering both programs and information. The emerging information highway will give two million small businesses efficient access to an immense store of information on regulations, standards, programs, services, export markets, business practices, technology opportunities, and sources of assistance. Though useful to the entire small business community, such technology can be particularly important in putting businesses in smaller cities and in rural Canada on an equal footing with their counterparts in the major centres.

### ***Next steps***

The government will accelerate its examination of the delivery of small business programs and services. In many cases, delivery should be handled at the regional or community level where needs are better identified and services can be tailored to meet them. Consideration will also be given to private sector delivery options. This review will be undertaken in conjunction with the provinces.



# CHAPTER 3

## ENCOURAGING GROWTH IN CHALLENGING TIMES

### Components of Success

Growing businesses are important to Canada because they are the source of new ideas, new forms of competitive advantage, and new jobs. Some 70 percent of the new jobs created in the 1980s originated with 30,000 rapidly growing small businesses. The future economic health of Canada depends on the country's ability to achieve greater success through the growth of these small businesses.

*Strong small business role*

The government seeks to create a supportive business environment that will help all small businesses, whether they grow or not. Additionally, it seeks to develop appropriate forms of specialized assistance that will help growth-oriented firms realize their full potential in both domestic and international markets.

### The Economy Transformed

Small businesses today face a new and daunting set of challenges. Rapid technological progress, including a revolution in communications and information technology, has been joined by new liberalized international trading arrangements, new forms of business organization, and a host of other changes. These have combined to open up new markets and create new opportunities. While the new, knowledge-based economy will continue to change, Table 3.1 sets out many of its key characteristics and their implications for small businesses.

*Small business affected*

**Table 3.1**  
*Characteristics of the Emerging Economy*

Feature	Impact on Small Businesses
Globalization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technological change and the removal of trade barriers have created a global marketplace.</li> <li>• The distinction between domestic and international markets is disappearing.</li> <li>• Key factors of production can move to wherever the business environment is most attractive.</li> </ul>
The prominence of services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services now account for almost two-thirds of GDP in advanced industrial societies.</li> <li>• It is no longer possible to draw an absolute distinction between goods and services.</li> <li>• A large part of the value-added in the goods-producing sector is attributable to service-based activities.</li> </ul>
Knowledge intensity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge is central to the new economy.</li> <li>• The knowledge component of many products is increasingly more valuable than the materials, physical labour, or capital that went into them.</li> <li>• Companies use knowledge to develop marketable new technologies, improve their products and services, or enhance their internal operations.</li> </ul>
Competitive advantage independent of size	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The technological revolution has reduced the relative importance of size as a determinant of competitive advantage.</li> <li>• Automated manufacturing systems and process controls mean that short production runs can be just as cost-effective as long ones.</li> </ul>
Niche marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markets are fragmenting as customers and consumers become more demanding and particular about what they want.</li> <li>• Technology is making it possible to customize goods and services to meet highly specific requirements.</li> </ul>
Continuous and rapid change	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changes that used to take centuries are now compressed into decades and, in some cases, into a few years.</li> <li>• A growing number of new technologies are coming on-stream while product life cycles are shortening.</li> </ul>

These characteristics of the new economy present small businesses with significant opportunities and challenges:

- **Globalization:** The erosion in the distinction between domestic and international markets means that even smaller companies are finding it increasingly easy to source, produce, and deliver anywhere in the world. This offers small businesses access to new markets and new opportunities. At the same time, domestic markets are almost completely exposed to the full force of international competition. Even if they stay at home, small Canadian companies will have to act like exporters, competing against the best in the world in our domestic markets.
- **Prominence of services:** The emergence of a service-based economy presents opportunities to small businesses, many of which are service providers. In addition, many service-oriented businesses can be built on the knowledge and cleverness of the entrepreneur; they do not require large capital investments. However, as more companies move into and compete in the service sector, securing a decisive competitive advantage will prove more challenging.
- **Knowledge intensity:** In a knowledge-based economy, technology can confer significant competitive advantages on companies that know how to use it. For example, small businesses can use information technologies to create value, extend reach, and compete with large organizations on a more even playing field. At the same time, however, technological change can threaten a small company if it does not keep up with or stay ahead of competitors.
- **Size:** In the age of computerization, automation, and rising productivity, fewer workers are required for any one task, so small businesses can be just as cost-effective as larger firms. Large organizations often lack the flexibility required to keep up with a rapidly changing environment. Any advantage that size still confers can be achieved by small businesses through new forms of economic association, such as strategic alliances, interfirm networks, joint ventures, and other forms of partnership that can be used to tackle larger projects. However, such partnerships present small businesses with the challenge of managing new and complex external relationships.

- **Niche marketing:** Small companies can compete successfully against large organizations by identifying and occupying small, tightly defined segments of the marketplace that they can serve better than anyone else.
- **Change:** A highly fluid environment continuously presents small businesses with new technologies, new markets, and new opportunities. At the same time, it challenges them to keep up with the latest developments. The business that stands still risks being swept aside by the onrush of change.

## Challenges for Small Businesses

Few, if any, small businesses can hide from the realities of the new global economy. But they will be affected to different degrees, depending on the sector they are in, the market they are trying to exploit, and the objectives they are pursuing.

### *Implications of growth*

Rapidly growing companies have special challenges because growth implies taking on new responsibilities, learning how to manage an ever larger organization, and solving ever more complex problems. It means finding the right people to fill expanding roles in a company. It implies abandoning routine and pursuing innovation; that, in turn, requires at least some familiarity with technology. Moreover, rapid growth may not be possible if a company restricts itself to only a local or domestic market: it may have to go abroad to find markets large enough to sustain growth. Growth also means getting supportive financing when it is needed.

All small businesses face a common set of challenges in responding to the new global economy. These are outlined in the following pages.



## ***Management***

To keep up with change, more Canadian small businesses will have to adopt new management practices. In a technology-intensive economy, it is vital to manage innovation and the application of new technologies.

Strong evidence presented in the box on the next page suggests that management skills remain a difficult challenge for many Canadian small firms. There is also little evidence that small business owners and managers are looking to formal management training programs and courses to upgrade their skills. Possible reasons include:

- **Relevance:** Many courses and training programs are not focused on the immediate needs of small businesses.
- **Accessibility:** Courses in management are generally offered in the classroom and not in the workplace.
- **Selection:** It is difficult to select relevant courses from the many available.
- **Time:** Small business owners and managers cannot spare time away from their businesses to participate in conventional training programs.
- **Cost:** Formal courses may seem expensive to small businesses, which are also unlikely to be able to afford management consultants.

## ***Impediments to skill building***

## ***Labour skills development***

Many companies are responding to the challenges of the new global economy by decentralizing decision making and giving their employees greater responsibility. Consequently, the jobs being created in the 1990s require higher levels of training and education than was the case in the 1980s, as indicated in Figure 3.1.

Companies seeking skilled employees in Canada will have to contend with numerous human resource problems. The country's labour force is aging. Educational shortcomings are suggested by the high level of high school dropouts and the weak performance by high school students on international science tests. Yet the need for highly educated and skilled people in the labour force is greater than ever.

## ***Jobs upgraded***

## MANAGEMENT IN CANADA: ROOM FOR IMPROVEMENT

*The 1993 World Competitiveness Report, an opinion survey of business leaders in advanced industrialized nations, ranks Canada fourteenth in managerial performance among 22 industrialized countries. The criteria included entrepreneurship, long-term orientation, business efficiency and productivity, employee satisfaction, and corporate financial performance.*

*Technology advisers of the National Research Council's Industrial Research Assistance Program have found that management attitudes and capabilities are often an impediment to the introduction of new technologies and processes.*

*According to a 1990 Canadian Labour Market and Productivity Centre survey of 187 professional management trainers, the capabilities of their small business clients were rated as "low" in marketing, finance, human resource planning, personnel management, management of technology, strategic planning, and leadership.*

*Bankers, venture capitalists, and individual investors consistently state that inadequate management and business planning skills are a main reason why small businesses encounter difficulty in obtaining financing.*

*A 1993 federal government survey<sup>1</sup> on the use of quality management practices by Canadian manufacturing firms reveals that only one firm in five regularly uses 80 percent or more of the practices studied, even though suppliers meeting quality standards have a competitive edge in world markets.*

<sup>1</sup> See *Striving for Quality: A Survey of Quality Management Practices in Canadian Manufacturing* (Ottawa: Industry Canada, October 1993), p. 3.

Small businesses have special difficulties because they generally cannot afford the formal training their employees need to maintain and develop the skills the new economy requires. Yet a Canadian Federation of Independent Business survey in June 1991 showed that small firms are committed to on-the-job training and are aware of the importance of ensuring that the skills of their employees are up-to-date.

**Figure 3.1**

*Changing Occupational Skill Requirements*



Source: Human Resources Development Canada, 1992.

### ***Innovation***

Many small businesses are slow to innovate or apply technology to improve competitiveness. They may lack the time or resources to become well informed about technological change or its implications for their businesses. They may not even recognize that solving a problem or realizing an opportunity could depend on technology.

#### ***The impact of technology***

Some see technology as a double-edged sword. On the one hand, its introduction can lead to job losses as increased productivity makes it possible to do more with fewer people. On the other, creating a technologically sophisticated business environment is a way to create jobs by attracting and retaining international investment. Actually, firms do not have a choice. The only choice is to innovate, especially through effective use of technology. Price is no longer the only or even the most important determinant of competitive success. Businesses increasingly compete on their ability to apply innovative technologies to product development, marketing, production, distribution, after-sales service, and internal administration.

In 1987, the Economic Council of Canada<sup>2</sup> reported that "Canada's persistent lag in the introduction and use of computer-based technologies is an urgent national problem of major proportions. The diffusion of process technologies is too slow." This seven-year-old observation has consistently been reinforced by more recent studies, including the 1993 World Competitiveness Report (Figure 3.2).

<sup>2</sup> Economic Council of Canada, *Making Technology Work: Innovation and Jobs in Canada* (Ottawa: Supply and Services Canada, 1987), p. 6.



A review of Canada's performance in innovation as well as research and development (R&D) suggests the following:

***Weakness  
in innovation***

- Aggregate measures of R&D activity indicate a real weakness in private sector, non-defence R&D spending relative to the other members of the Group of Seven (G-7) large industrialized economies.
- Less than half of one percent of Canadian firms perform R&D.
- Canadian companies, especially smaller firms, are behind their U.S. counterparts across a wide range of industries in adopting a number of advanced manufacturing technologies.
- Canada's share of international patents is lower than its share of population in the advanced industrial countries of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

**Figure 3.2**

*Development and Implementation of Science and Technology\**



\* Scientific and technological capacity together with success of basic and applied research.  
Source: World Economic Forum, 1993.

These shortcomings indicate that Canada lags behind its key competitors and must improve its R&D performance and application of technology if it is to respond effectively to the demands of a knowledge-intensive new economy.

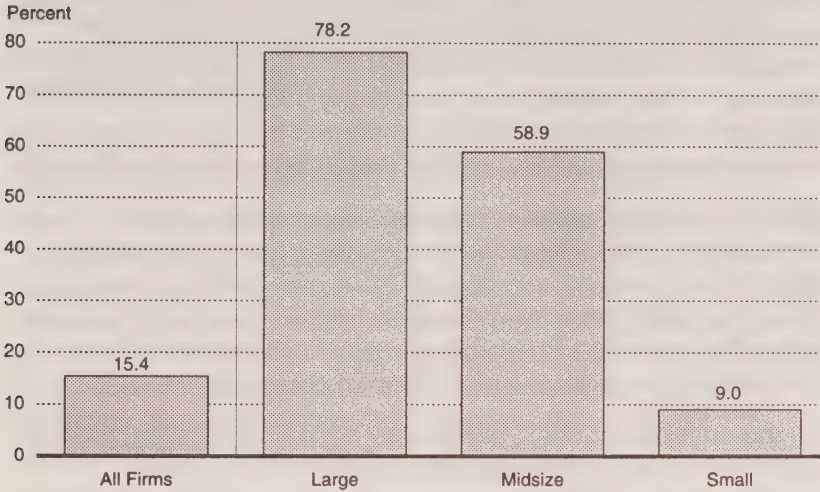
### ***International trade***

This country's future economic health will depend on its ability to compete, not only in international markets but also in Canadian markets entered by foreign corporations. Every billion dollars worth of additional exports translates into 9,000 new jobs in this country. Improved performance in foreign marketing is particularly important owing to the new export opportunities offered under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and the North American Free Trade Agreement (NAFTA).

#### ***Broader trade base needed***

According to the 1993 World Competitiveness Report, Canada ranked twentieth among 22 industrialized countries in the extent to which it participated in international trade and investment flows. Canada's small businesses need to diversify their markets, improve awareness of the importance of trade, develop their international management skills, and foster better trade-related networks and strategic alliances. They have been slower than others to pursue the joint ventures and foreign partnerships that can provide them with additional sources of capital, technology, local marketing skills, and trade-related expertise.

The globalization of trade and investment and the entry of new competitors into global markets is exposing a broader range of industrial sectors and enterprises to intense international competition. Canada's international trade, however, remains focused on a few large firms: in 1990, 100 companies accounted for more than 60 percent of the \$141 billion of exports in that year. Only 7.6 percent of Canadian businesses exported at all, and a majority of them made fewer than three transactions a year. Figure 3.3 shows that, in the manufacturing sector, for example, international trade is concentrated among a few firms. Clearly, Canada has failed to build a broadly based trading culture within its private sector, despite large expenditures on trade promotion.

**Figure 3.3***Export Participation of Manufacturers, by Firm Size*

Source: Statistics Canada, Survey of Manufacturers, 1989.

Not all small businesses will export, nor will exporting be appropriate for many of them. But all small businesses will have to become internationally competitive, even if only to defend their domestic markets from international competitors. The globalization process is affecting all sectors and firms, even those, such as distribution industries, that have traditionally been insulated from the international economy. To continue to grow and create attractive jobs, Canada's small businesses will have to raise their productivity and secure competitive advantages. They will increasingly have to benchmark themselves against their international as well as their domestic competitors.

***The “soft asset” hurdle******Capital for growth***

Knowledge-based firms, which are increasingly common in the new economy, are complex and difficult for lenders and investors to understand and evaluate. Assets such as knowledge, process technologies, or patents tend to be characterized as “soft.”

These firms often lack the hard assets – buildings, equipment, inventory – that lenders have traditionally accepted as collateral. Such firms therefore tend to be confronted by higher costs when seeking financing, or they may be denied financing altogether.

Many knowledge-based businesses are exporters, often competing in the international marketplace from their earliest days. Trade financing services are often provided by banks and other financial institutions, private and public, but the difficulty of accessing these can put our exporting small businesses at a competitive disadvantage with those of other countries.

On the equity side, many knowledge-based businesses have at least the theoretical characteristics that interest venture capitalists: many of them experience rapid growth and offer high profit potential. A minimum investment threshold of about \$500,000, however, is a significant hurdle for start-up firms and early-stage small businesses seeking to attract venture capital.

Moreover, many innovative growth companies, particularly those in emerging knowledge-based sectors, have difficulty finding venture investors with enough knowledge about their business to add value. Today, only a handful of venture capitalists in Canada have the expertise and experience to be knowledgeable in particular emerging sectors.

At the end of 1992, there was roughly \$3.3 billion in venture capital funds in Canada, including private funds, government-owned funds, and funds that receive a government incentive to attract investment from individuals, such as labour-sponsored venture capital funds. Of this, about \$1.2 billion was available for investment. Early-stage investments accounted for about 30 percent of capital invested in 1992; about 59 percent went to technology companies. Several new venture capital initiatives have been launched in recent years, including provincial funds; they will increase the supply of venture capital available for investment.



Attracting financing will be a challenge to the entrepreneurial skills of small knowledge-based companies themselves. The technological and creative skills of entrepreneurs in knowledge-based businesses are frequently not matched by their management and general business skills. For lenders and investors, these managerial shortcomings increase the risk of deals that are already difficult to understand.

## How Successful Businesses Have Responded

Many Canadian small businesses have enjoyed significant growth by responding to the challenges of the new economy. One important study,<sup>3</sup> *Strategies for Success*, a survey of some 2,000 small and medium-sized businesses, examines the approaches adopted by businesses experiencing rapid growth between 1984 and 1988. The study reported on several areas in which the practices of these growing firms could be distinguished from those of less successful firms.

### *Strategies for Success*

#### ***Management practices***

Growing businesses emphasize management skills because they recognize that management is crucial to all other aspects of a business, including innovation and financing. Decision making is flexible and sophisticated. Advanced management practices, such as Total Quality Management, and innovative organizational structures are stressed. Growing businesses also have a smaller percentage of executives and managers, and a higher proportion of sales people than the average business, giving them a lean managerial structure and an emphasis on marketing.

<sup>3</sup> John R. Baldwin, *Strategies for Success: A Profile of Growing Small and Medium-sized Enterprises (GSMEs) in Canada* (Ottawa: Statistics Canada, 1994).

### ***Labour skills development***

The quality of labour skills is a priority for rapidly growing businesses, which rank the skills of their employees as superior to those of their competitors. The human resource strategy of these businesses focuses on hiring the best people available, with more than half of them providing continuous training to their employees. On average, 10 percent of their investment expenditure goes to staff training.

### ***Innovation***

A substantial proportion of the investment made by fast-growing firms goes into R&D. Even so, these firms emphasize an ability to innovate even more than conducting in-house R&D. Many firms innovate by introducing external technology into the company. A substantial proportion of rapidly growing firms regard the introduction of new products or entering new markets as crucial and have adopted aggressive strategies in these areas. Many of them focus on developing new products, especially by adopting and adapting new technologies.

### ***Trade***

Rapidly growing small businesses conduct a significant amount of business outside their regions, even if they do not trade internationally. The search for new markets and an emphasis on marketing play a central role in the activities of these firms. About 22 percent of their investment spending goes to marketing. A large percentage of their sales comes from outside their home province. While their exports to other countries make up a lower percentage of sales than is the case for large firms, they are active participants in export markets.

### ***Financing***

Managers of rapidly growing small businesses regard the cost of capital and access to capital as highly important to the performance of their firms. These companies use relatively more long-term capital than short-term capital. They use more equity than debt. The more successful and more profitable of these businesses make less use of internally generated funds to finance their operations, though it is not clear whether this is an underlying cause or a result of their success.

### ***Business networks***

In recent years, particularly since the period covered by *Strategies for Success*, businesses have increasingly been seeking a competitive advantage by learning from and assisting each other through networking. This business networking can involve collaboration between companies of various sizes with common interests in such issues as starting a new venture, market development, procurement, skill building, and technology development. Such networks provide a real opportunity for smaller businesses to help each other with only limited assistance from the government. Networks also allow small businesses to assemble resources comparable with those of large corporations without assuming their costs and organizational inflexibility.

The private sector is already pioneering new services to business through networks in Canada. For example, the Business Cooperation Network, offered under the aegis of the Canadian Chamber of Commerce, will help Canadian companies find foreign partners. More than 30 high-tech systems development consultants have formed a network to share resources and explore export markets. Similarly, a group of engineers and agronomists have formed Agratech, a business network focusing on improving grain handling, importation, and storage. The Canadian Chamber of Commerce is also leading a consortium to develop a national program to promote the formation of business networks.

### ***Mutual assistance***

## A New Emphasis

*Strategies for Success* finds that only a small proportion of rapidly growing firms consider government subsidies to be important to their success. On the other hand, the study also reports a strong correlation between success and the use of programs such as export incentives, market information services, and training. The most successful firms tend to value these programs and therefore use them more intensively than the less successful firms. A self-selection process, in effect, makes winning firms choose the government programs that can be most useful to them.

However, *Strategies for Success* and more recent evidence show that business performance depends primarily on the insight and energy of the entrepreneur. There is little that any government can offer to substitute for hard work, creativity, good judgment, and persistence.

### ***Business environment and information***

What then is government's role? As set out in Chapter 2, government must first ensure that Canada's business environment is as supportive of entrepreneurship as possible. Government must also ensure that its support for small businesses is appropriate to the new competitive environment. One of the key ways in which government can help is to focus on the timely provision of vitally needed information, knowledge, and expertise.

Government is uniquely positioned between generators and consumers of knowledge. By working closely with business schools, private corporations, management consultants, and the small businesses for which the information is intended, government can assist in developing and disseminating the kind of knowledge small businesses need to improve their competitiveness. This includes information to help with:

- **Skill building:** A career in business increasingly requires a commitment to lifetime learning – ongoing training for both managers and employees. Government can assist by promoting the creation of business networks, by sponsoring exchanges of information, and by strengthening and supporting the role played by educators, trainers, and management consultants.



- **Assessment:** Successful businesses continuously compare their performance with that of others and learn from the difference. Government can help by working with business intermediaries to develop diagnostic tools and assemble benchmarking information that allows for interfirm and transnational comparisons, self-evaluation, and ongoing improvement.
- **Access to help:** Government can give small businesses better access to its programs and services. By making it easier to find out what programs are available and who is eligible, government can save small businesses valuable time. It can also act as a clearing house for information on other sources of assistance, including private sector experts, educational and training institutions, and investors and companies interested in partnering.
- **Research:** In a world of technological intensity and rapid change, small businesses will need to keep up with innovation. Governments can help them find and implement state-of-the-art technologies by supporting the creation of technology databases, research networks, and a system of referrals to technical advisers.

While government has an important role in gathering and packaging information, business networks operated by business for business can best deliver it. The government can encourage creation of the network. It can support networks by providing a comprehensive set of business-related materials – publications, tapes, planning guides, and directories.

## Action Items

### *Pathway to innovation*

The government's policy agenda for small businesses is comprehensive and far-reaching. As a first step, it includes a number of key initiatives that represent a new foundation for government support to growing small businesses in a rapidly changing economy. For example:

- **The Canadian Technology Network:** To be added to the highly regarded Industrial Research Assistance Program, the network will ensure that small firms have access to the latest information on new technology and an expanded range of advice and services so that they can fully exploit new market opportunities.
- **The Engineers and Scientists Program:** The program will provide funds to small businesses for the hiring of engineers, technologists, scientists, and industrial designers. It will help smaller firms fully benefit from technology transfer opportunities and be partners in commercializing new products.
- **The Canada Investment Fund:** New ideas and new technologies will never be commercialized if funding for innovation is not available. Important opportunities will be lost. The fund will help ensure an adequate supply of patient capital for the financing of innovation by leading-edge companies.
- **Business networks:** These are the vehicles by which smaller firms are gaining the resource advantages of larger firms, without taking on their burdensome and rigid overheads. Virtually all successful small knowledge-based businesses will be part of many networks over their lives. These networks can work only if they are controlled by the private sector, but the federal government is committed to providing matching grants to make the networks more extensive.
- **Information highway:** The information highway will profoundly alter the global economic geography of where new information products and services have to be produced and where they can be sold. Countries in the forefront will be the producers and the sellers on this information highway; those who lag will be the consumers of other countries' products and will lose out on its job and wealth-creation potential. The government this year will develop, in consultation with the stakeholders, a Canadian strategy for the information highway of the 21st century.

These initiatives reflect a common focus on the provision of knowledge, expertise, information, and enhanced financing for firms that are based on these soft assets. They have been benchmarked against the real needs of rapidly growing small businesses. They are, however, only the first step of a comprehensive small business strategy. There are four other key elements in this strategy:

- creating effective business-government mechanisms through which small businesses can participate directly in the reshaping of the program and policy agenda;
- undertaking a critical and comprehensive review of existing programs, to benchmark them against the real needs of small businesses in the new economy, and to assess them in relation to the government's increasing focus on providing strategic information;
- rationalizing programs where possible and eliminating them where they are of doubtful value; and
- minimizing, in collaboration with the provinces, the overlap and duplication of programs.

To implement this approach, the government proposes to establish a working committee on growth issues, led by the private sector, which will preside over this comprehensive review. The review will address the challenges facing small businesses in the new economy and recommend how the federal government and the private sector should best structure their support. The subjects to be addressed should include the following:

*Joint review  
of issues*

- **Management skills:** The committee will study ways to ensure the provision by government of relevant programs, services, and information products, including examination of the role of the Federal Business Development Bank.
- **Labour skills development:** Although education and training will be included in the comprehensive study of the modernization of the social security system, the committee will need to focus on such items as work-based training alternatives for young Canadians, apprenticeship programs, and community-based skills development and training approaches.
- **Technology:** Within the broad science and technology priorities of the government, the committee will examine opportunities for improving technology development and diffusion services for small businesses.

- **International trade:** The committee will review current international business development programs and information and assistance services to ensure that they are clearly targeted to meet the priority needs of Canadian small businesses, and that they maximize opportunities for private sector participation and direction.
- **Capital flows:** The committee will examine ways in which the government can encourage capital flows to growth-oriented small businesses, including such initiatives as the proposed Canada Investment Fund and innovative approaches to financing knowledge-based businesses, including a comprehensive examination of the availability of export financing.



## CHAPTER 4

# ACTING TOGETHER

### *Major issues being dealt with*

The Government of Canada has already launched specific initiatives in some major areas concerning the GST, unemployment insurance, tax compliance, internal trade barriers, and financing. The following actions are under way.

*Action  
under way*

- The House of Commons Standing Committee on Finance has been asked to develop options to replace the GST.
- A comprehensive review of social programs, including unemployment insurance has been launched. It will deal with the issue of payroll taxes for the UI program.
- The small business advisory committee that reports to the Minister of National Revenue is considering the burden of tax compliance.
- All governments have appointed negotiators with the objective of reaching agreement by 30 June 1994 on the removal of internal trade barriers. The federal Minister of Industry and Ministers from each province are pursuing an agreement that will be broad in scope, covering 11 major sector and issue areas.
- The government and the Canadian Bankers' Association are examining a number of issues related to the financing of small business.

### *New process of collaboration*

Translating this small business policy agenda into action will depend on the active participation of the small business community and others interested in its success. The government proposes to establish two business-government working committees to take up key items on the agenda.

*Next steps*

- A working committee on business environment issues will tackle the critical questions of small business financing as well as regulatory and paper burden. It will include representatives of the federal government, the small business community, and other stakeholders.

- A working committee on small business growth issues, led by the private sector, will examine forms of small business support appropriate to the requirements of the new economy. This committee will include representatives of the small business community, other private sector enterprises, and public and private sector institutions with a stake in issues such as management training, labour force development, technology, international trade, and the financing of innovation.

The government is committed to giving a progress report to Parliament and the public in the fall of 1994. This report will include the results of the two committees' work as well as other activities undertaken by the government in the interim. The Minister of Industry and the Minister of Finance will be responsible for coordinating the small business policy agenda.

***A call to action***

By adopting this co-operative and collaborative approach, the government's intention is to foster the kind of team spirit the country needs to face the challenges of the next century. All are needed to contribute their ideas and energy to ensure that small businesses remain in the forefront of the Canadian economy.

Table 4.1 summarizes federal government actions in pursuing the policy agenda for small businesses. The two working committees on business environment issues and on small-business growth issues are going to approach these subjects with a focus on the specific needs of small businesses in Canada.

**Table 4.1***Policy Agenda for Small Businesses*

---

Current Initiatives	<ul style="list-style-type: none"><li>• The House of Commons Standing Committee on Finance has been asked to develop options to replace the GST.</li><li>• A comprehensive review of social programs, including unemployment insurance has been launched. It will deal with the issue of payroll taxes for the UI program.</li><li>• The business advisory committee that reports to the Minister of National Revenue is considering the burden of tax compliance.</li><li>• All governments have appointed negotiators with the objective of reaching agreement by 30 June 1994 on the removal of internal trade barriers. The proposed Internal Trade Agreement will be broad in scope, covering 11 major sector and issue areas.</li><li>• The government and the Canadian Bankers' Association are examining a number of issues related to the financing of small businesses.</li></ul>
---------------------	---

---

... continued

Table 4.1 (continued)

Issue	Proposed Actions
Working Committee on Business Environment Issues	
Financing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identify measures to facilitate the flow of capital to small businesses.</li><li>• Review proposed code of conduct developed by banks to clarify their relationship in lending to small business.</li><li>• Examine the issue of personal guarantees under the <i>Small Business Loans Act</i>.</li><li>• Review the mandate of the FBDB to improve its ability to meet small business needs.</li></ul>
Regulatory and Paper Burden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establish a forum to allow small businesses to contribute to proposed regulatory changes, reduce the complexity of the federal regulatory approvals process, and develop more effective mechanisms to appeal regulatory decisions.</li><li>• Examine ways to clarify terms, criteria, and reasons for regulation.</li><li>• Examine best practices in areas such as sunset regulations and eliminating unnecessary licences and charges.</li><li>• Study the use of phase-in periods, differential standards, and thresholds in developing new regulations to alleviate the burden on smaller companies.</li><li>• Reduce the number of forms, reports, and records.</li></ul>

... continued



Table 4.1 (continued)

Issue	Proposed Actions
<b>Working Committee on Growth Issues</b>	
Management Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensure provision by government of more relevant programs, services, and information products, and examine the role played by the FBDB.</li> </ul>
Labour Skills Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on such items as work-based training alternatives for young Canadians, apprenticeship programs, and community-based skills development and training approaches.</li> </ul>
Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine opportunities for improving technology development and diffusion services for small businesses.</li> </ul>
Trade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review current international business development programs and information and assistance services to ensure that they are clearly targeted to meet the needs of Canadian small businesses, and that they maximize opportunities for private sector participation and direction.</li> </ul>
Capital Flows	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine ways to encourage capital flows to growth-oriented businesses, including such initiatives as the proposed Canada Investment Fund, and new approaches to financing knowledge-based businesses.</li> <li>• Examine innovative approaches to export financing.</li> </ul>
<b>Parliamentary Committees</b>	
A committee of Parliament will be asked to critically examine the government's progress and to report in the fall 1994.	





























Dossiers Mesures proposées

Comité de travail sur l'expansion

- **Compé-  
tences en  
gestion** ● S'assurer que le gouvernement offre des programmes, des sources d'information et des services plus pertinents et examiner le rôle de la Banque fédérale de développement.

- **Perfection-  
nement de  
la main-  
d'œuvre** ● Se concentrer sur des programmes tels que la formation en milieu de travail à l'intention des jeunes Canadiens, des programmes d'apprentissage et des méthodes de perfectionnement professionnel et de formation en milieu communautaire.

- **Technologie** ● Examiner les occasions de stimuler le progrès technologique et d'améliorer les services aux PME.

- **Commerce** ● Revoir les programmes et les services inter- nationaux de développement des entreprises ainsi que les services d'information et d'aide afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins des PME canadiennes et qu'ils optimisent, pour le secteur privé, les occasions de participer à ses opérations et de les diriger.

- **Circulation  
des  
capitaux** ● Examiner les méthodes en place pour encourager la circulation des capitaux vers des entreprises en plein essor, y compris des initiatives telles que le Fonds de placement canadien, et trouver des méthodes novatrices de financement pour les entreprises fondées sur la matière grise.
- Examiner des méthodes novatrices de financement des exportations.

Comité du Parlement

Un comité du Parlement sera chargé d'examiner d'un oeil critique le rapport d'étape du gouvernement qui sera déposé à l'automne de 1994.

Dossiers Mesures proposées

Financement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les dispositions à prendre afin de faciliter la circulation de capitaux vers les PME.</li><li>• Examiner les règles de conduite élaborées par les banques pour préciser leur rôle en matière de prêts aux PME.</li><li>• Étudier la question des garanties personnelles en vertu de la <i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>.</li><li>• Renvoyer le mandat de la Banque fédérale de développement pour qu'elle réponde mieux aux besoins des PME.</li></ul>
-------------	--

Réglementation et papérasserie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer une tribune permettant aux PME de donner leur avis sur les changements proposés en matière de réglementation, diminuer la complexité des mécanismes d'approbation de la réglementation fédérale et proposer un système plus efficace pour porter en appel les décisions en ce domaine.</li><li>• Examiner les moyens de définir les modalités, les critères et les justifications de la réglementation.</li><li>• Analyser les meilleures pratiques dans des domaines comme les lois de temporisation et l'élimination des licences et des frais inutiles.</li><li>• Étudier l'utilisation des mises en œuvre par étapes, des normes différentes et des seuils à respecter pour alléger le fardeau des PME.</li><li>• Diminuer le nombre de formulaires, de rapports et de dossiers.</li></ul>
--------------------------------	--

Tableau 4.1

Objectifs stratégiques pour la petite entreprise

Initiatives	● La proposition, par le Comité permanent des Finances de la Chambre des communes, de diverses options pour remplacer la TPS.
en cours	● L'amorce d'un examen complet des programmes sociaux, y compris le Régime d'assurance-chômage. Cet examen portera sur la question des charges sociales dans le cadre du Régime.
	● L'examen du fardeau fiscal, par le comité consultatif de la PME, qui relève du Ministre responsable de Revenu Canada.
	● La nomination de négociateurs représentant les divers ordres de gouvernement afin de parvenir, d'ici le 30 juin 1994, à un accord sur l'élimination des barrières au commerce intérieur. Le ministre fédéral de l'Industrie et ses homologues provinciaux proposent de signer un accord d'une vaste portée, accord touchant 11 secteurs clés de l'économie.
	● L'examen, par le gouvernement et l'Association des banquiers canadiens, d'un certain nombre de questions reliées au financement de la PME.

- Un comité de travail sur le contexte économique abordera des questions telles que le financement de la PME ainsi que le fardeau de la paperasserie et de la réglementation. Y participeront des représentants du gouvernement fédéral, des PME et des autres parties intéressées.

- Un comité de travail, dirigé par le secteur privé, examinera les différents modèles d'intervention à l'intention des PME pour répondre aux exigences de la nouvelle économie. Ce comité sera composé de représentants des PME, du secteur privé et des institutions s'intéressant à la formation en gestion, au perfectionnement de la main-d'œuvre, à la technologie, aux échanges internationaux et au financement de l'innovation.

Le gouvernement s'engage à présenter l'autome prochain un rapport d'étape au Parlement et au grand public sur les travaux de ces deux comités aussi bien que sur les activités menées par le gouvernement entre-temps. Le ministre des Finances ainsi que le ministre de l'Industrie veilleront à la coordination de la préparation des Objectifs stratégiques pour la petite entreprise.

## Au travail

En adoptant cette méthode fondée sur la participation et la collaboration, l'intention du gouvernement est de susciter un esprit d'équipe dont le pays a besoin pour faire face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Les idées et le dynamisme de tous les joueurs en présence doivent être mis à contribution pour veiller à ce que les PME restent en tête de l'économie canadienne.

Le tableau 4.1 donne un aperçu du plan d'action du gouvernement fédéral afin de réaliser les Objectifs stratégiques pour la petite entreprise. Les membres du Comité de travail sur le contexte économique et du Comité de travail sur l'expansion examineront ces questions à la lumière des besoins particuliers des PME canadiennes.



## CHAPITRE 4 POUR L'AVENIR

### *Principales questions à régler*

#### *Décisions prises*

Le gouvernement du Canada a déjà amorcé l'examen de certains dossiers tels que la TPS, l'assurance-chômage, la fiscalité, l'élimination des barrières au commerce intérieur et les sources d'investissement.

En voici les points saillants :

- La proposition, par le Comité permanent des Finances de la Chambre des communes, de diverses options pour remplacer la TPS.

- L'amorce d'un examen complet des programmes sociaux, y compris le Régime d'assurance-chômage. Cet examen portera sur la question des charges sociales dans le cadre du Régime.

- L'examen du fardeau fiscal, par le comité consultatif de la PME, qui relève du Ministre responsable de Revenu Canada.

- La nomination de négociateurs représentant les divers ordres de gouvernement afin de parvenir, d'ici le 30 juin 1994, à un accord sur l'élimination des barrières au commerce intérieur.

- Le ministre fédéral de l'Industrie et ses homologues provinciaux proposent de signer un accord d'une vaste portée, accord touchant 11 secteurs clés de l'économie.

- L'examen, par le gouvernement et l'Association des banquiers canadiens, d'un certain nombre de questions reliées au financement de la PME.

### *Nouvelle forme de collaboration*

#### *Prochaines étapes*

Afin de concrétiser les Objectifs stratégiques pour la petite entreprise, le gouvernement devra compter sur la participation active des milieux d'affaires et de tous les joueurs intéressés. Pour ce faire, le gouvernement propose de créer deux autres comités de travail (composé de représentants du gouvernement et du milieu des affaires), chargés d'examiner des questions vitales à la réalisation de ces objectifs :

- La réduction, en accord avec les provinces, des recoupements et du double emploi dans les programmes.

Pour mettre en œuvre ce plan d'action, le gouvernement se propose de créer un comité de travail sur l'expansion, comité dirigé par le secteur privé, pour présider à cet examen complet. Ce sera l'occasion de se pencher sur les défis posés à la PME dans ce nouveau contexte économique et de recommander des solutions sur les façons de repenser l'appui accordé par le gouvernement fédéral et le secteur privé. L'examen portera sur les questions suivantes :

- **Les compétences en gestion.** Le comité étudiera les divers moyens à la portée du gouvernement pour dispenser les programmes, les services et les sources d'information pertinents; cette étude examinera le rôle de la Banque fédérale de développement.

- **Perfectionnement de la main-d'œuvre.** Même si l'enseignant et la formation feront partie de cette étude exhaustive de la modernisation du régime de sécurité sociale, le comité devra se pencher sur les solutions de rechange, comme la formation en milieu de travail pour les jeunes, les programmes d'apprentissage ainsi que les méthodes de perfectionnement professionnel et de formation en milieu communautaire.

- **Technologie.** Dans le contexte au sens large des priorités de l'État en matière de sciences et de technologie, le comité examinera différents moyens pour stimuler le développement et la diffusion de la technologie au sein des PME.

- **Commerce international.** Le comité passera en revue les programmes actuels d'expansion du commerce international ainsi que les services d'aide, d'information et d'assistance, afin de s'assurer qu'ils répondent parfaitement aux priorités des PME canadiennes et qu'ils optimisent les occasions pour le secteur privé de participer au changement et de l'orienter.

- **Circulation des capitaux.** Le comité étudiera les moyens grâce auxquels le gouvernement pourra stimuler la circulation des capitaux vers les PME en plein essor. Parmi les solutions étudiées, mentionnons des initiatives telles que le projet de Fonds de placement canadien et d'autres méthodes intéressantes pour financer les entreprises fondées sur la matière grise et ce, sans oublier un examen détaillé de la disponibilité du financement des exportations.

garantir des sources suffisantes de capital à long terme pour le financement d'innovations proposées par des entreprises de pointe.

- **Les Réseaux commerciaux** – Il s'agit des moyens à la portée des PME pour profiter des ressources de sociétés plus grandes sans toutefois s'encombrer de frais généraux lourds, qui vont de pair avec l'envergure de l'entreprise. Pratiquement toutes les petites entreprises fondées sur la matière grise feront partie, à un moment ou l'autre, d'un ou de plusieurs réseaux. Ces réseaux ne peuvent fonctionner que s'ils sont contrôlés par le secteur privé, mais l'État s'est engagé à verser des subventions de contrepartie pour leur permettre de prendre de l'expansion.

- **L'Autoroute électronique** – L'autoroute électronique modifiera sensiblement la géographie de l'économie mondiale en ce qui a trait à la production et à la vente des nouveaux produits et services d'information. Les pays à la fine pointe de la technologie de l'autoroute électronique seront les producteurs et les vendeurs; ceux qui seront à la remorque de l'innovation dans ce domaine seront les consommateurs des produits d'autres pays et seront perdants, tant sur le plan de la création d'emplois que de l'accroissement des revenus. En collaboration avec les parties intéressées, le gouvernement élaborera cette année la stratégie canadienne pour l'autoroute électronique du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ces initiatives reflètent une préoccupation commune pour la diffusion de connaissances, d'expertise, d'information et de financement plus accessibles aux entreprises fondées sur ces valeurs intangibles. Elles ont été évaluées en fonction des besoins réels des entreprises en plein essor, mais ce n'est cependant que le point de départ d'une stratégie globale à l'intention des PME, stratégie dont voici quatre grands composantes :

- La création, entre le gouvernement et les milieux d'affaires, de mécanismes dynamiques grâce auxquels les PME pourront participer directement à la refonte prévue des programmes et des politiques.
- La revue complète des programmes actuels pour les comparer aux besoins réels des PME dans la nouvelle économie et pour les évaluer par rapport au rôle de l'État, rôle qui se limite de plus en plus à la diffusion de renseignements stratégiques.
- La rationalisation des programmes lorsque possible et leur élimination au besoin si leur valeur est remise en question.



centre d'information sur d'autres sources d'aide, comprenant par exemple les spécialistes du secteur privé, les établissements d'enseignement et de formation, les investisseurs et les sociétés cherchant des entreprises en participation.

- **Recherche** – Dans un monde très technique et en révolution constante, les PME devront se tenir au fait des innovations. Les gouvernements peuvent les aider à trouver les techniques de pointe et à les utiliser en facilitant la création de bases de données spécialisées, de réseaux de recherche et d'un centre d'aiguillage vers des conseillers techniques.

Bien que l'Etat ait un rôle important à remplir dans la collecte et la présentation de l'information, ce sont les réseaux commerciaux dirigés par les entreprises et pour les entreprises qui sont le mieux placés pour la diffuser. Le gouvernement peut encourager la création de réseaux et les valoriser en fournissant des documents de nature commerciale : publications, bandes audio et vidéo, guides de planification et répertoires.

## Plan d'action

Les Objectifs stratégiques pour la petite entreprise sont un plan d'action complet et de grande portée. Pour commencer, ce plan comprend un certain nombre d'initiatives clés, base de l'aide offerte par le gouvernement aux PME en plein essor pour s'adapter à cette évolution. Parmi celles-ci, citons :

- **Le Réseau canadien de technologie** – Ce réseau s'ajoute au programme très connu du Conseil national de recherches du Canada, le Programme d'aide à la recherche industrielle; il permettra aux PME d'avoir accès aux renseignements les plus récents sur la technologie et à un éventail de conseils et de services afin de saisir les nouvelles occasions d'affaires sur le marché.

- **Le Programme des ingénieurs et des scientifiques** – Ce programme accordera des fonds aux PME pour embaucher des ingénieurs, des technologues, des scientifiques et des dessinateurs industriels. Les PME pourront en retour tirer parti des possibilités offertes par l'échange de technologie et s'associer pour la commercialisation de produits nouveaux.

- **Le Fonds de placement canadien** – Les idées nouvelles et la technologie ne pourront jamais être commercialisées sans un financement de l'innovation et, de ce fait, des occasions de premier ordre pourraient être perdues. Le Fonds servira à



qui leur permet de choisir les programmes qui leur seront le plus utiles.

Les résultats de cette enquête et d'analyses récentes démontrent que le rendement des entreprises repose avant tout sur la perspicacité et l'énergie de l'entrepreneur. L'Etat ne peut pas faire grand chose pour remplacer le travail acharné, la créativité, un jugement solide ou la persévérance.

### *Les milieux d'affaires et l'information*

Quel est donc le rôle de l'Etat ? Tel qu'expliqué au chapitre 2, les gouvernements doivent commencer par s'assurer que le climat intérieur suscite autant que possible l'esprit d'entreprise et que l'aide accordée à la PME convient au nouveau contexte concurrentiel. Une des principales méthodes préconisées par le gouvernement est de mettre à la disposition des entreprises, au moment voulu, les connaissances, les compétences et les renseignements essentiels.

Le gouvernement se trouve dans une position exceptionnelle entre les « producteurs » et les « consommateurs » de matière grise. En collaborant de près avec les écoles de commerce, les sociétés privées, les conseillers en gestion et les PME auxquelles l'information est destinée, l'Etat facilite l'acquisition et la diffusion de connaissances dont ces entreprises ont besoin pour accroître leur compétitivité. Cette information sera utile à plus d'un titre.

● **Perfectionnement professionnel** – Les propriétaires de PME doivent reconnaître qu'une carrière dans les affaires les engage, eux-mêmes et leurs employés, dans un cycle de formation permanente, un apprentissage continu. L'Etat peut apporter son aide en contribuant à promouvoir les réseaux commerciaux et les échanges de renseignements, tout en secondant les éducateurs, les formateurs et les conseillers en gestion.

● **Evaluation** – Les entreprises qui réussissent comparativement leur rendement avec celui des autres et en tirent d'utiles leçons. L'Etat peut intervenir en collaborant avec des intermédiaires à l'élaboration d'outils diagnostiques et à la collecte de points de référence pouvant servir à l'analyse comparative entre entreprises et entre pays, à l'auto-évaluation et à l'amélioration continue.

● **Accès à l'aide** – L'Etat peut élargir l'accès des PME à ses programmes et services. En diffusant de l'information sur les programmes offerts et les critères d'admissibilité, le gouvernement peut leur épargner un temps précieux. Il peut agir comme

sont les plus remarquables puissent moins dans les fonds autogénérés pour financer leurs opérations, mais l'on ne peut déterminer clairement s'il s'agit là d'une cause sous-jacente ou plutôt d'un résultat de leur succès.

## Réseaux commerciaux

### Entraide

Ces dernières années, surtout depuis la période visée par l'enquête *Stratégies de réussite*, les entreprises cherchent de plus en plus à prendre de l'avance grâce à des réseaux, mais leur mise en place peut demander la collaboration d'entreprises diverses ayant des intérêts communs tels que des projets de pointe, l'expansion des marchés, les achats, le perfectionnement et le développement technologique. De tels réseaux offrent aux PME une excellente occasion de s'entraider dans des domaines où les gouvernements n'offrent qu'une assistance limitée.

Le secteur privé canadien joue déjà un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de nouveaux services offerts aux entreprises par l'intermédiaire de réseaux. Citons par exemple, le BCNet, réseau d'affaires internationales, une réalisation de la Chambre de Commerce du Canada, qui facilite pour les entreprises canadiennes la recherche de partenaires à l'étranger. Plus d'une trentaine d'experts-conseils en développement de systèmes de pointe ont formé un réseau pour favoriser l'échange de ressources et explorer les marchés d'exportation. Par ailleurs, un groupe d'ingénieurs et d'agronomes ont formé Agratech, réseau d'affaires spécialisé dans les méthodes améliorées de manutention, d'importation et de transport du grain. La Chambre dirige aussi un consortium qui vise à lancer un programme national d'encouragement à la création de réseaux commerciaux.

## Une nouvelle ligne de conduite

Selon les résultats de l'enquête *Stratégies de réussite*, seul un petit nombre d'entreprises en plein essor considèrent l'aide de l'Etat comme un facteur clé de leur réussite. Par contre, l'enquête a aussi souligné une corrélation étroite entre le succès des entreprises et leur utilisation de programmes, tels que l'encouragement à l'exportation, les services d'information sur les marchés et la formation. Les entreprises les plus florissantes reconnaissant en général la valeur de ces programmes y ont donc plus recours que les entreprises dont la réussite est moins marquée. En fait, les entreprises gagnantes font appel à un processus d'autosélection

### ***Perfectionnement de la main-d'œuvre***

Pour les entreprises en plein essor, la qualité des compétences de la main-d'œuvre est une priorité. Considérant les compétences de leurs employés comme supérieures à celles de leurs concurrents, leur stratégie en matière de ressources humaines vise avant tout l'embauche de personnes extrêmement compétentes; plus de la moitié d'entre elles offrent un programme de formation permanente à leur personnel. En moyenne, 10 p. 100 de leurs dépenses d'investissement vont à ce poste.

### ***Innovation***

Une part importante des investissements consentis par les entreprises en plein essor est réservée à la R-D. De plus, ces entreprises poussent leur capacité d'innover au delà de la R-D interne. Beaucoup innoveront en mettant à profit des réalisations technologiques provenant de l'extérieur. Une bonne part de ces entreprises considère l'adoption de nouveaux produits et la pénétration sur de nouveaux marchés comme la clé de leur expansion et ont adopté des stratégies dynamiques dans ces domaines. Plusieurs d'entre elles s'attachent à mettre au point des produits nouveaux, en adoptant et en adaptant des techniques de pointe.

### ***Commerce***

Les PME en plein essor font une part importante de leurs affaires à l'extérieur de leur région, même si elles ne se lancent pas dans le commerce international. La recherche de nouveaux marchés et l'importance accordée à la commercialisation sont le pivot de leur rendement. En effet, ces entreprises consacrent environ 22 p. 100 de leurs investissements à la commercialisation et un fort pourcentage de leurs ventes se fait à l'extérieur de leur province. Même si, toute proportion gardée, leurs exportations vers d'autres pays restent inférieures à celles des grandes sociétés, elles jouent cependant un rôle actif sur les marchés d'exportation.

### ***Financement***

Pour les cadres de PME en plein essor, le coût du capital et l'accès au capital sont des facteurs très importants du rendement, car ces PME recourent plus aux investissements à long terme qu'à court terme et se servent plus du financement par actions que des emprunts. Toutefois, celles dont le succès et les profits



nouvelles entreprises représentaient environ 30 p. 100 des investissements de capitaux en 1992, et environ 59 p. 100 de ce montant ont été consacrés à des entreprises spécialisées dans la technologie. Ces dernières années, un certain nombre d'initiatives de capital-risque, notamment au niveau des provinces, ont été lancées augmentant ainsi les sources de capital-risque prêtes à être réinvesties.

Attirer du financement, tel est le défi posé à l'esprit d'entreprise des PME fondées sur la matière grise. Souvent, les compétences technologiques et créatrices des entrepreneurs de telles sociétés ne peuvent compter sur des compétences équivalentes en gestion et en commerce. Pour les bailleurs de fonds et les investisseurs, ces lacunes en matière de gestion augmentent le risque d'investissements, opérations qui sont déjà difficiles à comprendre.

## La réaction des entreprises qui ont réussi

Bon nombre de PME ont pris un essor remarquable en relevant les défis de la nouvelle économie. *Stratégies de réussite*<sup>3</sup> une enquête importante qui a touché quelque 2 000 PME, examine les méthodes utilisées par les entreprises qui ont connu un tel essor de 1984 à 1988. L'enquête a mis en lumière plusieurs domaines où les pratiques de ces entreprises florissantes pouvaient se distinguer de celles des entreprises aux résultats moins intéressants.

### Pratiques de gestion

Les entreprises en plein essor mettent l'accent sur les compétences en gestion, reconnaissant que la gestion est un facteur clé des affaires, au même titre que l'innovation et le financement. La prise de décision est souple tout en étant un phénomène complexe, la priorité étant accordée aux pratiques administratives avancées telles que la gestion de la qualité totale, et aux structures organisationnelles novatrices. Par comparaison avec les entreprises au rendement moyen, ces entreprises ont un pourcentage moins élevé de cadres et de gestionnaires et une proportion plus forte de personnel de vente, ce qui leur donne une structure administrative plus souple et leur permet d'insister sur la commercialisation.

<sup>3</sup> John R. Baldwin, *Stratégies de réussite : Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada*, Statistique Canada, Ottawa, 1994.



## Financer la croissance

**Les valeurs  
intangibles :  
un obstacle**

Les entreprises fondées sur la matière grise, qui se multiplient dans la nouvelle économie, sont complexes ainsi que difficiles à comprendre et à évaluer pour les bailleurs de fonds et les investisseurs. Des actifs tels que les connaissances, les procédés ou les brevets ont tendance à être considérés comme étant « intangibles ». Souvent, ces entreprises ne possèdent aucune des valeurs tangibles – immeubles, matériel, stocks – que les bailleurs de fonds ont toujours acceptées comme biens donnés en garantie. De telles entreprises ont tendance à payer des coûts plus élevés lorsqu'elles cherchent du financement, ou à se voir refuser tout financement.

Bon nombre d'entreprises fondées sur la matière grise sont des exportateurs qui livrent concurrence sur le marché international dès le départ. Les services de financement sont souvent offerts par les banques et par d'autres institutions financières, privées et publiques, mais les difficultés pour avoir accès à ces dernières peuvent nuire à la compétitivité des PME sur le marché international. Au chapitre des avoirs, beaucoup d'entreprises de ce genre possèdent les caractéristiques qui intéressent les investisseurs de capital-risque : certaines d'entre elles croissent rapidement et les possibilités de gains sont intéressantes. Le seuil d'investissement minimum d'environ 500 000 \$ est cependant un obstacle de taille pour les entreprises, à l'étape du démarrage ou qui ont fait leurs premières armes, cherchant à attirer du capital-risque.

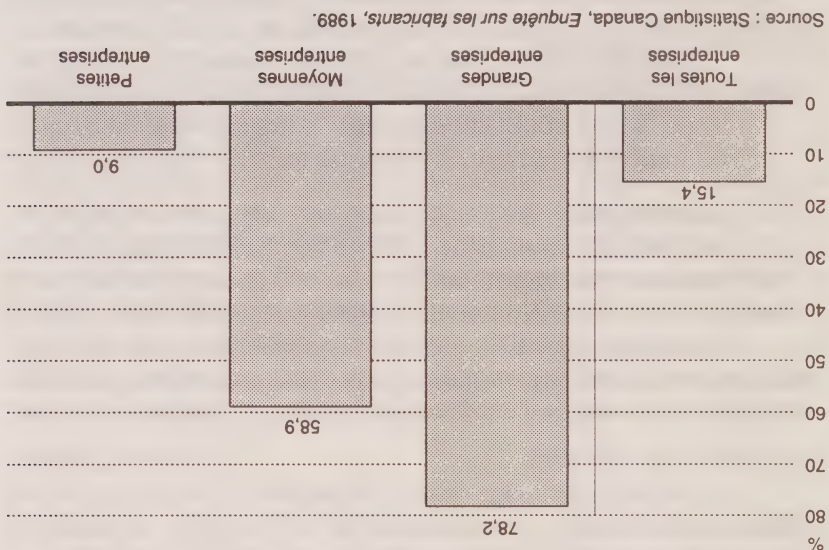
De plus, nombre d'entreprises novatrices en plein essor, surtout celles des secteurs fondés sur la matière grise, ont des difficultés à trouver des investisseurs de capital-risque parfaitement au courant de ce genre d'activités pour accepter de miser sur elles. Il n'existe aujourd'hui qu'une poignée d'investisseurs de capital-risque au Canada possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour bien connaître ces secteurs particuliers.

À la fin de 1992, il y avait environ 3,3 milliards de dollars de capital-risque au Canada, y compris les fonds privés, ceux détenus par le gouvernement et ceux qui profitent d'un stimulant versé par le gouvernement pour attirer l'argent des petits investisseurs (fonds de capital-risque parrainés par les travailleurs). De ce montant, environ 1,2 milliard pouvaient être investis. Les investissements dans les premières étapes de démarrage de

que même dans le secteur manufacturier, le commerce international est entre les mains de quelques entreprises. Il est évident que le Canada n'a pas su largement diffuser une culture commerciale dans le secteur privé, malgré des dépenses importantes pour promouvoir le commerce.

Toutes les PME n'exportent pas et l'exportation ne convient pas toujours à nombre d'entre elles. Mais toutes les PME devront devenir concurrentielles sur le plan international, même si ce n'est que pour défendre leurs créneaux intérieurs contre les compétiteurs étrangers. La mondialisation des marchés touche tous les secteurs et toutes les entreprises, même celles qui, comme les industries de distribution, ont été jusqu'à maintenant isolées du contexte international. Pour continuer à se développer et à créer des emplois lucratifs, les PME canadiennes devront accroître leur productivité et prendre de l'avance. Elles devront de plus en plus se comparer à leurs compétiteurs étrangers et canadiens.

**Figure 3.3**  
*Participation des fabricants à l'exportation, selon la taille de l'entreprise*



Ces faiblesses soulignent la nécessité pour le Canada de progresser dans le domaine de la R-D et de l'utilisation de la technologie pour répondre efficacement aux demandes de la nouvelle économie fondée sur la matière grise.

### ***Le commerce international***

L'avenir du système économique canadien reste lié à sa façon d'affronter la concurrence, non seulement sur les marchés internationaux, mais aussi sur les différents marchés intérieurs, où les sociétés étrangères se taillent déjà une place. Chaque milliard de dollars supplémentaire en exportation représente 9 000 nouveaux emplois au pays. Dans ce contexte, il faut particulièrement insister sur le dynamisme de la commercialisation à l'étranger, étant donné les nouveaux débouchés d'exportation découlant de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

### ***Élargissement du commerce***

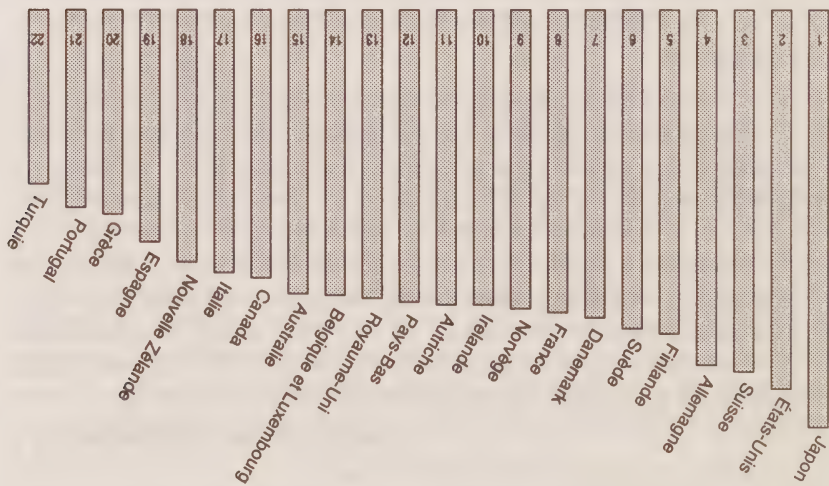
Toujours selon le 1993 *World Competitiveness Report*, le Canada était au 20<sup>e</sup> rang des 22 pays industrialisés pour la diversification des activités commerciales et des investissements. En plus de diversifier leurs marchés, les PME canadiennes doivent lancer des campagnes de sensibilisation sur l'importance du commerce, perfectionner leurs compétences en gestion internationale et créer d'excellents réseaux et regroupements stratégiques commerciaux. Elles ont été plus lentes que celles d'autres pays à lancer des entreprises en participation et à conclure des partenariats avec l'étranger, initiatives qui pourraient leur offrir des nouvelles sources de capitaux, de technologie, de compétences locales en commercialisation et d'expertise commerciale.

La mondialisation du commerce et des investissements conjuguée à l'arrivée de nouveaux compétiteurs sur les marchés internationaux expose un plus grand nombre de secteurs industriels et d'entreprises à la vive concurrence internationale. Le commerce international canadien reste cependant entre les mains de quelques grandes entreprises : en 1990, 100 sociétés effectuaient plus de 60 p. 100 des exportations, dont le total s'élevait à 141 milliards de dollars. Seulement 7,6 p. 100 des entreprises canadiennes ont exporté et la majorité d'entre elles ont réalisé moins de 3 transactions par an. La figure 3.3 indique



Figure 3.2

Développement et application des S-T\*



\* Capacité scientifique et technologique et taux de réussite de recherche fondamentale et de recherche appliquée.  
Source : Forum mondial économique, 1993.

Un examen du rendement du Canada en matière d'innovation et de R-D révèle les résultats suivants :

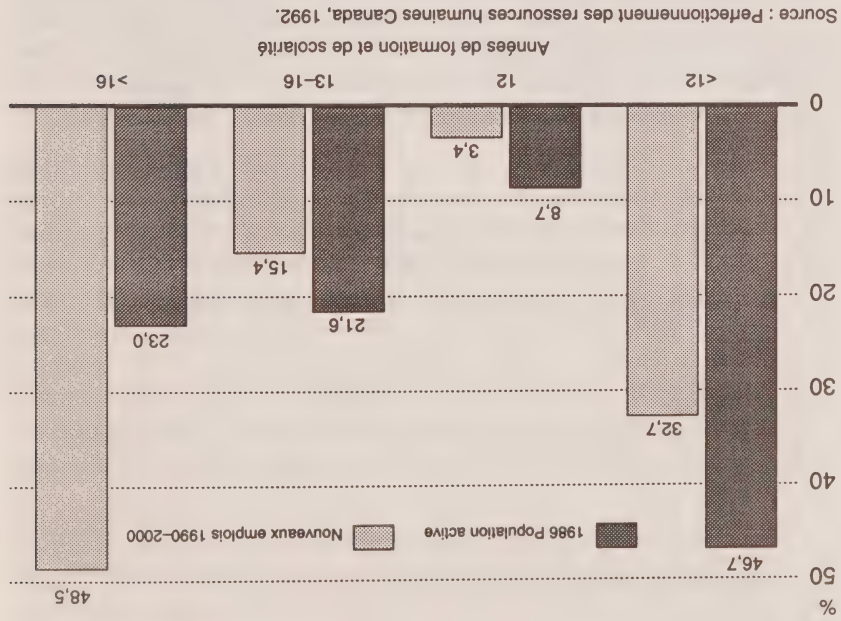
- Des mesures des travaux de R-D indiquent une faiblesse réelle dans les dépenses en R-D du secteur privé, à l'exclusion de la défense, par rapport à celles des six autres pays du Groupe des Sept.

- Moins de 0,5 p. 100 des sociétés canadiennes font de la R-D.
- Les entreprises canadiennes, en particulier les PME, sont en retard sur le plan technologique par rapport aux entreprises américaines, surtout quant à l'utilisation des techniques de fabrication de pointe.

- Comparativement aux autres pays industrialisés, la part de brevets internationaux détenus par le Canada, exprimée en pourcentage de la population, est inférieure (Organisation de coopération et de développement économiques).



**Figure 3.1**  
Tableau comparatif indiquant le besoin d'adapter ses compétences pour occuper un emploi



Source : Perfectionnement des ressources humaines Canada, 1992.

une utilisation efficace de la technologie. Le prix n'est plus le seul ou même le plus important facteur déterminant la supériorité. La compétitivité des entreprises se mesure de plus en plus en fonction de leur capacité à utiliser les techniques de pointe pour la conception de produits, la commercialisation, la production, la distribution, le service après-vente et l'administration interne. En 1987, le Conseil économique du Canada rapportait que le « retard persistant du Canada en matière d'informatisation est un problème majeur qu'il est urgent de résoudre » et que « la diffusion des techniques de production se déroule [...] à un rythme trop lent. » Cette observation faite il y a sept ans a été confirmée depuis par de nouvelles études, y compris le 1993 *World Competitiveness Report* (voir la figure 3.2).

<sup>2</sup> Conseil économique du Canada, *Le recentrage technologique : innovations, emplois, adaptations*, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1987, p. 6.

## *Perfectionnement de la main-d'œuvre*

Nombre d'entreprises relèvent les défis de la nouvelle économie mondiale en décentralisant la prise de décision et en accordant une plus grande responsabilité à leurs employés. Les emplois qui seront créés dans les années 90 exigent une main-d'œuvre mieux formée et plus scolarisée que celle des années 80, tel qu'indiqué à la figure 3.1.

Les entreprises à la recherche d'employés qualifiés feront face à de nombreuses difficultés sur le plan des ressources humaines, étant donné le vieillissement de la main-d'œuvre canadienne. De plus, l'on note certaines faiblesses dans le domaine de l'éducation, alors que les écoles secondaires affichent des taux élevés d'abandon scolaire et que les élèves du secondaire obtiennent de piètres résultats en sciences dans les concours internationaux. Le manque de travailleurs ayant poursuivi des études supérieures se fait de plus en plus sentir dans la population active.

Les PME éprouvent encore plus de difficultés à cet égard parce qu'en général, elles ne peuvent se payer la formation dont leurs employés auraient besoin pour conserver ou développer leurs compétences en fonction de la conjoncture. Cependant, le sondage mené en juin 1991 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante révèle que les PME accordent de la valeur à la formation en milieu de travail et reconnaissent l'importance du perfectionnement de leurs employés.

## *Innovation*

Nombre de PME sont lentes à innover ou à accroître leur compétitivité. Elles peuvent même manquer de temps ou de ressources pour se renseigner convenablement sur les changements technologiques ou leurs conséquences sur les entreprises. Certaines peuvent aussi ne pas s'apercevoir que la solution à un problème ou l'exploitation d'une occasion d'affaires dépendent éventuellement de la technologie.

Pour certaines d'entre elles, la technologie peut être une lame à deux tranchants. D'une part, son utilisation dans une entreprise peut entraîner la perte d'emplois, puisque l'augmentation de la productivité permet de faire plus, avec moins de personnel. D'autre part, la création d'un milieu de travail ultramoderne est une façon de créer des emplois en attirant et en retenant des capitaux étrangers. A vrai dire, les entreprises n'ont pas le choix. La seule véritable alternative est d'innover, en particulier grâce à

## LA GESTION AU CANADA — AMÉLIORATIONS POSSIBLES

Selon le 1993 World Competitiveness Report, un sondage d'opinion mené auprès des chefs d'entreprise des pays industrialisés, le Canada se classe au 14<sup>e</sup> rang parmi 22 pays au chapitre du rendement en matière de gestion. Les critères utilisés comprenaient l'esprit d'entreprise, les orientations à long terme, l'efficacité et la productivité de l'entreprise, la satisfaction des employés et les résultats financiers.

Des conseillers en technologie du Programme d'aide à la recherche industrielle, du Conseil national de recherches du Canada, ont découvert que le comportement et les compétences du personnel de gestion sont souvent un obstacle à l'utilisation des techniques de pointe et de nouveaux processus.

Selon un sondage officiel fait par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité en 1990 auprès de 187 spécialistes de la formation en gestion d'entreprise, il ressort que les compétences en matière de commercialisation, de finances, de planification des ressources humaines, de gestion du personnel, de gestion de la technologie, de planification stratégique et de leadership étaient « faibles » dans les PME.

Les banquiers, les spécialistes du capital-risque et les investisseurs privés ont toujours affirmé que le manque de compétences en matière de gestion et de planification était l'une des principales raisons à la base des difficultés des PME à obtenir du financement.

En 1993, un sondage du gouvernement fédéral sur l'application de pratiques de gestion de la qualité dans les entreprises manufacturières<sup>1</sup> a révélé que seule une entreprise sur cinq appliquait régulièrement 80 p. 100 ou plus des pratiques préconisées, même si les fournisseurs qui respectent les normes de qualité jouissent d'une avance sur les marchés internationaux.

<sup>1</sup> A la poursuite de la qualité : Un sondage sur les pratiques de gestion de la qualité dans le secteur manufacturier, Industrie Canada, Ottawa, octobre 1993, p. 3.



**Gestion**

Pour suivre le rythme de l'évolution, un plus grand nombre de PME canadiennes devront adopter de nouvelles pratiques de gestion. Dans une économie fondée sur la technologie, elles doivent apprendre à gérer l'innovation et l'utilisation de techniques de pointe.

Selon les indices présentés dans l'encadré de la page suivante, tout porte à croire que la question des compétences en gestion représente un défi de taille pour bon nombre de PME canadiennes. Ces indices démontrent également que les propriétaires et les cadres ne semblent pas chercher à parfaire leurs compétences en suivant une formation en gestion et des cours de perfectionnement. Parmi les raisons expliquant cette situation, citons :

- **La pertinence** – Bien des programmes de perfectionnement professionnel en gestion ne répondent pas aux besoins des PME.
- **L'accessibilité** – Ces programmes sont généralement dispensés en salle de classe et non dans le milieu de travail.
- **La sélection** – Il est difficile de faire un choix judicieux parmi le grand nombre de cours offerts.
- **Le temps** – Les propriétaires et le personnel de gestion des PME ne peuvent s'éloigner de leur entreprise assez longtemps pour participer aux programmes réguliers de formation.
- **Le coût** – Les cours réguliers peuvent sembler coûteux pour les PME, qui ne peuvent habituellement pas se permettre d'embaucher des experts-conseils en gestion.



## Défis pour la petite entreprise

- **Commercialisation spécialisée** – Les petites entreprises peuvent livrer concurrence aux grandes entreprises en se spécialisant et en desservant des créneaux mieux que quiconque.
- **Changement** – Dans un milieu caractérisé par le changement, technologies, occasions d'affaires et marchés nouveaux s'offrent aux PME. Parallèlement, celles-ci doivent être à l'affût de la nouveauté. L'entreprise qui n'évolue pas risque de se faire balayer par les concurrents.

### *Effet de dominos*

Peu de PME, sinon aucune, peuvent prévenir les effets de la nouvelle économie mondiale, mais toutes seront touchées à divers degrés selon leur secteur d'activité, le marché qu'elles cherchent à accaparer et leurs objectifs.

Le défi sera de taille pour les entreprises en plein essor, parce que ce phénomène sous-entend l'acceptation de nouvelles responsabilités, l'apprentissage de la gestion d'une organisation en croissance constante et la solution de problèmes de plus en plus complexes. Pour croître, une entreprise doit trouver un personnel compétent, capable d'assumer des rôles de plus en plus importants. Il lui faut abandonner la routine et innover, ce qui exige en retour une plus grande familiarisation avec la technologie. De plus, une entreprise qui se limite à un marché local ou au marché intérieur peut rencontrer des difficultés si elle connaît un essor rapide. Elle devra se tourner alors vers l'étranger afin d'y trouver des marchés assez importants pour soutenir cette croissance. Croître sous-entend aussi obtenir le financement requis.

Toutes les PME doivent relever les mêmes défis face à la nouvelle économie mondiale.

En définitive, toutes ces caractéristiques offrent aux PME des débouchés et des défis de taille.

- **Mondialisation** – La distinction entre marchés intérieurs et marchés internationaux s'est estompée, conduisant les PME à s'approvisionner de plus en plus facilement ainsi qu'à produire et à expédier leurs produits n'importe où dans le monde. Les PME trouvent ainsi accès à des nouveaux marchés et débouchés. Parallèlement, les marchés intérieurs ne sont plus protégés de la concurrence internationale. Même si elles sont en activité au pays seulement, les PME canadiennes devront agir comme des exportateurs livrant concurrence aux meilleures entreprises du monde présentes sur le marché canadien.

- **Prédominance des services** – L'émergence d'une économie fondée sur les services est source d'occasions d'affaires pour les PME. Nombre d'entre elles offrant des services peuvent miser sur les connaissances et l'ingéniosité de l'entrepreneur, ces deux activités demandant peu d'investissements en capital. Toutefois, avec l'augmentation du nombre d'entreprises concurrentielles dans le secteur des services, il leur sera de plus en plus difficile de conserver leur avance.

- **Importance du savoir** – Dans une économie fondée sur la matière grise, les entreprises qui savent tirer parti des percées technologiques peuvent bénéficier d'une nette avance. Les PME, par exemple, peuvent utiliser la technologie de l'information pour créer des produits à valeur ajoutée, accroître leur marché et livrer plus efficacement concurrence à des grandes entreprises. Toutefois, le virage technologique peut menacer la petite entreprise si elle ne sait pas maintenir une avance sur ses concurrents.

- **Taille** – À l'ère de l'information, de l'automatisation et d'une productivité croissante, il faut moins de travailleurs pour accomplir une tâche. Les petites entreprises peuvent donc être aussi efficaces que les plus grandes. Souvent, les grandes sociétés n'ont pas la souplesse nécessaire pour suivre le rythme du changement. Les avantages que la taille procure encore peuvent découler maintenant de nouvelles formes d'associations économiques : regroupements stratégiques, réseaux interentreprises, entreprises en participation, autres formes de partenariats permettant d'entreprendre des projets plus ambitieux. De tels partenariats offrent un défi aux petites entreprises : des relations externes nouvelles et complexes.

Tableau 3.1  
Caractéristiques de la nouvelle économie

Caractéristique Effet sur les PME	
Mondialisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le virage technologique et l'élimination des barrières au commerce ont créé un nouveau marché mondial.</li><li>• La distinction entre marché intérieur et marché international s'estompe.</li><li>• Les activités de production peuvent s'implanter là où le contexte commercial est le plus attrayant.</li></ul>
Prédominance des services	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les services comptent aujourd'hui pour près des deux tiers du PIB dans les sociétés industrielles de pointe.</li><li>• Il n'existe plus de nette différence entre les biens et les services.</li><li>• Une grande partie de la valeur ajoutée dans le secteur de la production des biens résulte des activités reliées aux services.</li></ul>
Importance des connaissances	<ul style="list-style-type: none"><li>• La nouvelle économie repose sur la matière grise.</li><li>• La composante informationnelle de nombreux produits a aujourd'hui plus de valeur que les matériaux, le travail physique ou le capital investi.</li><li>• Les entreprises peuvent utiliser à bon escient les connaissances pour mettre au point de nouvelles technologies, améliorer leurs produits, services et fonctionnement.</li></ul>
Compétitivité et taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avec le virage technologique, la compétitivité n'est plus liée à la taille de l'entreprise.</li><li>• La production en petits lots peut être aussi rentable que celle en série pour les systèmes de fabrication et les processus de contrôle automatisé.</li></ul>
Commercialisation spécialisée	<ul style="list-style-type: none"><li>• La fragmentation des marchés rend les clients et les consommateurs plus exigeants.</li><li>• La technologie permet de fabriquer sur mesure des biens et des services pour répondre à des exigences précises.</li></ul>
Continuité et rapidité du changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des changements qui s'étaient autrefois sur des siècles se produisent aujourd'hui en quelques décennies, parfois même en quelques années.</li><li>• Bon nombre de techniques de pointe sont lancées sur le marché et la durée de vie des produits est moins longue.</li></ul>

## CHAPITRE 3

### FAVORISER LA CROISSANCE

### POUR LA RELANCE ÉCONOMIQUE

#### Clés du succès

Pour le Canada, les entreprises en plein essor sont importantes, parce qu'elles sont la source de nouvelles idées, de nouvelles

formes de concurrence et de nouveaux emplois. Environ 70 p. 100 des emplois créés dans les années 80 provenaient des 30 000 PME de ce genre et l'avvenir économique du pays dépend de sa capacité à susciter la croissance de telles entreprises.

Le gouvernement cherche à créer un climat commercial favorable à toutes les petites entreprises, en expansion ou non, et à élaborer des méthodes adéquates d'aide spécialisée qui leur permettront de connaître cette expansion, tant sur le marché intérieur que sur le marché international.

#### Caractéristiques de la nouvelle économie

De nos jours, les PME ont toute une série de défis à relever. La rapidité du progrès technologique, dont la révolution des communications et de l'information, s'accompagne maintenant de nouveaux accords plus libéraux dans le domaine du commerce international, de nouvelles méthodes de fonctionnement et de nombreux autres changements. Cela a permis de trouver de nouveaux marchés et de créer des débouchés. L'économie fondée sur la matière grise est en pleine évolution; le tableau 3.1 en présente les principales caractéristiques et leur effet sur les PME.

*PME visées*

*Rôle des PME*



**Importance de l'information**

personnel sera composé de directeurs des comptes qui rassembler toute l'aide nécessaire pour répondre aux besoins de chaque client.

Le gouvernement fédéral consacrera davantage d'efforts à offrir des renseignements stratégiques propres à aider les PME – entre autres sur le rendement économique, les tendances du marché, les nouveaux débouchés, les techniques de pointe et les pratiques optimales –, pour aider les entreprises à devenir plus concurrentielles.

**Voies d'avenir**

Face à la mondialisation des marchés, dans une économie fondée sur la matière grise, il est important d'obtenir l'information la plus récente et la plus complète sur les marchés, les techniques de pointe et les pratiques optimales. La diffusion efficace d'informations utiles est au cœur des préoccupations du gouvernement. Dans chaque province, le Centre des services aux entreprises du Canada servira de point de diffusion de l'information à la PME. Des centres dans trois provinces offrent déjà des services et ceux des autres provinces ouvriront leurs portes d'ici l'été 1994.

Les gouvernements tablent aussi sur le progrès technologique pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité des programmes et des services d'information. L'autoroute électronique de l'avenir offrira à deux millions de PME l'accès à quantité de renseignements sur les règlements, les normes, les programmes, les services, les marchés d'exportation, les pratiques commerciales, les possibilités technologiques et les sources d'aide. Bien qu'utilité à l'ensemble des PME, cette technologie pourra jouer un rôle particulièrement important en mettant en mettant les entreprises des petites villes du Canada rural sur un pied d'égalité avec celles des grandes agglomérations.

**Prochaines étapes**

Le gouvernement examinera dans les meilleurs délais l'exécution des programmes et services destinés aux PME. Dans bien des cas, l'exécution devrait être gérée à l'échelle de la région ou de la collectivité, là où les besoins sont mieux définis et où le service peut être adapté pour mieux y répondre. On analysera également les services qui pourraient être offerts par le secteur privé. Cet examen se fera de concert avec les provinces.

le 1<sup>er</sup> juillet 1994, sur une entente qui entrera en vigueur l'année suivante. Un vaste accord sur le commerce intérieur, portant sur 11 grands secteurs d'activité et d'intérêt, sera proposé.

## Exécution des programmes et des services publics

### Le défi

Un inventaire récent a permis de répertorier plus de 700 mesures de soutien aux PME de la part des gouvernements fédéral et provinciaux.

Les milieux d'affaires ont expliqué que l'accès au bon programme ou service gouvernemental, un processus fort complexe et périlleux, est entravé de plus par un degré considérable de recoupement et de double emploi en matière de services. Les divers ordres de gouvernement offrent un trop grand nombre de services dont certains peuvent entrer en concurrence avec des fournisseurs privés de services commerciaux.

### Initiatives en cours

De concert avec les gouvernements provinciaux et le secteur privé, le gouvernement fédéral travaille à la mise en place de guichets uniques où les PME pourront avoir facilement accès aux programmes, aux services et aux autres formes d'aide mis à leur disposition.

Cette démarche vise l'ouverture des Centres des services aux entreprises du Canada dans au moins une grande ville de chaque province. Offrant des renseignements sur les programmes et les services pertinents, ces centres aiguillieront les PME vers diverses sources d'aide et leur offriront un appui. Citons à titre d'exemple le Centre-pilote de Winnipeg, dirigé par Industrie Canada, réunissant 17 organismes privés et publics au service de la petite entreprise.

Les principaux concurrents du Canada sur la scène internationale poursuivront des initiatives du même genre. La Grande-Bretagne, par exemple, créera dans les prochaines années 200 centres de relations d'affaires (Business Links) « à guichet unique », exploités par le secteur privé. Les organismes et les services d'aide aux entreprises seront reliés à chacun de ces centres grâce à une méthode et à des normes communes, établies en vertu d'une entente cadre de franchisage. Les centres offriront des renseignements de base et des services spécialisés. Leur

Diffusion de l'information	Le gouvernement fédéral a mis au point un répertoire en direct de tous les règlements fédéraux, et collabore avec les associations de gens d'affaires et d'autres parties intéressées pour trouver des façons de diffuser ce répertoire. Les Centres des services aux entreprises du Canada auront un service d'information en direct sur environ 300 règlements fédéraux.	
	Solutions de rechange à la réglementation	
Nouvelles manières d'aborder la réglementation	Un guide préparé à l'intention des organismes fédéraux de réglementation offre des solutions de rechange aux règlements, notamment les normes établies par consensus et les stimulants économiques.	
	Le gouvernement de Terre-Neuve applique des mesures de temporisation à tous les règlements. A l'avenir, les règlements dont on ne peut justifier le maintien deviendront caducs.	

### Voies d'avenir

#### Prochaines étapes

Le comité de travail sur le contexte économique examinera les changements proposés aux règlements et collaborera au processus d'atténuation du fardeau de la réglementation. Cela comprend l'examen des meilleures pratiques d'autres pays et gouvernements en matière de réglementation, dans des domaines comme les lois de temporisation et l'élimination des licences qui ont perdu leur pertinence, les coûts d'homologation et autres frais semblables. Des moyens de préciser les modalités, les critères et les raisons des décisions relatives aux règlements seront également étudiés. Les mises en œuvre par étapes, les normes différencielles et les seuils à respecter pour atténuer le fardeau imposé aux PME seront analysés. De plus, on verra à réduire la complexité du processus fédéral d'approbation des règlements, à élaborer des mécanismes plus efficaces pour en appeler des décisions réglementaires, à simplifier et à réduire en nombre les formulaires, les rapports et les dossiers exigés par les règlements.

Des négociations sont en cours entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux afin d'éliminer les obstacles à la libre circulation des biens, des services, des personnes et des capitaux à l'intérieur du Canada. Les pourparlers doivent se conclure, d'ici



Tableau 2.2

Résultats des initiatives réglementaires en cours

Question		Exemples de résultats	
Coordination entre les divers ordres de gouvernement	Les ministères fédéraux et les provinces sont en train d'élaborer des normes communes de salubrité sur les aliments qui permettront l'utilisation d'une même méthode d'inspection et d'un même système d'évaluation des usines, et la reconnaissance mutuelle des inspections. On vient de terminer une période d'essai de six mois sur les méthodes communes d'inspection des boulangeries.	Participation des personnes touchées par les règlements	L'Épreuve d'incidence commerciale, une initiative des secteurs public et privé, donnera aux entreprises un moyen plus efficace et plus puissant de participer à la mise au point des règlements. Les entreprises peuvent se soumettre à l'Épreuve et acheminer les résultats aux ministères appropriés, où ils serviront à l'élaboration des règlements.
	On a éliminé certaines des exigences relatives aux dimensions des contenants pour la vente au détail, ce qui facilite la vente de fruits et de légumes frais présentés dans de grandes caisses.	Élimination de règlements inutiles	Les Projets de réglementation fédérale de 1994 contiennent une analyse coûts-avantages des répercussions des règlements ou des modifications proposés, par comparaison avec les résultats des années précédentes.
Rendre les règlements plus faciles à comprendre	Transports Canada révise les textes des règlements sur le transport des matières dangereuses afin d'en rendre la lecture plus facile. La Saskatchewan offre un numéro de téléphone sans frais pour obtenir des renseignements sur les règlements et les programmes provinciaux.	Conséquences sur la compétitivité	Des modifications apportées à la Loi sur les sociétés par actions visent à améliorer les services aux entreprises constituées en vertu de la Loi. Les exigences de présentation de documents seront réduites et les entreprises pourront faire un usage plus grand des processus de transmission électronique des déclarations.
	Simplification des procédures		



**Difficultés  
spéciales**

Le fardeau de la paperasserie découlant de la réglementation, y compris les formulaires à remplir et à présenter, est une des plus grandes préoccupations des entreprises. Les formulaires et les rapports exigés éloignent le petit entrepreneur de ses activités plus productives et entraînent souvent d'autres coûts car il faut faire appel à des spécialistes. Ajoutons un facteur qui décuple l'irritation des PME : le train de pénalités coûteuses et d'apparence arbitraire qu'on leur impose pour des infractions même mineures, par exemple un retard de paiement.

Les PME sont tout particulièrement sensibles aux effets des règlements publics. Les grandes sociétés peuvent absorber plus facilement le coût des permis, du personnel administratif, et des services professionnels de comptables et d'avocats. Quant aux PME, leurs ressources étant limitées, l'observation des règlements leur impose un fardeau disproportionné.

**Initiatives en cours****Élarguer**

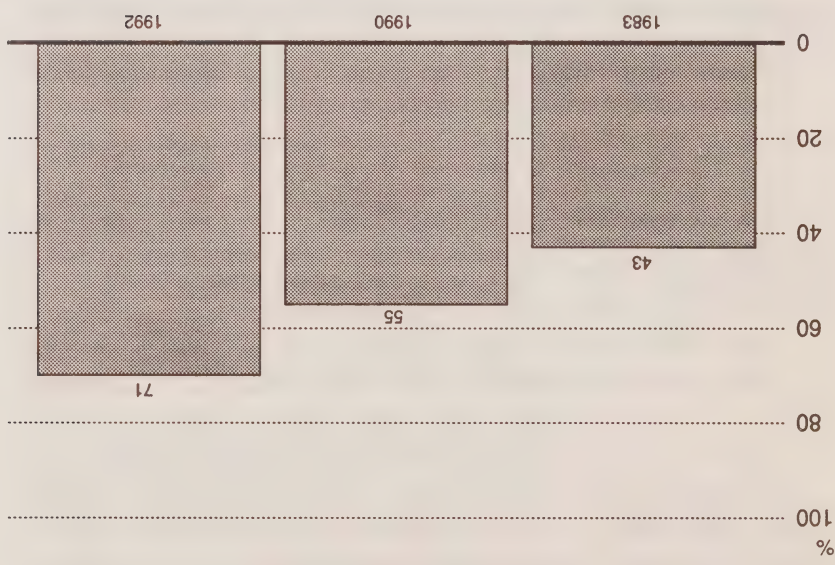
On a commencé à s'attaquer à ces problèmes à la suite de la parution du rapport d'un comité de la Chambre des communes, composé de représentants de tous les partis, et qui a siégé en 1992-1993 pour discuter de la réforme de la réglementation. Au moment où le comité entamait ses travaux, les ministères et les organismes fédéraux ont aussi entrepris une révision complète de leurs règlements et de leurs processus réglementaires. Des milliers de PME ont contribué aux travaux du comité et à ceux des ministères fédéraux.

Plus de 1 700 règlements fédéraux sont en voie d'être éliminés ou modifiés. Le Plan réglementaire de 1994, qui vient tout juste d'être présenté aux députés, contient un certain nombre de règlements simplifiés et de propositions visant d'autres améliorations. Le tableau 2.2 donne des exemples d'initiatives en cours.

**Voies d'avenir**

Le fardeau de la réglementation et de la paperasserie imposé aux entreprises est inacceptable. En 1994, le gouvernement mettra en œuvre un processus officiel et public pour réduire substantiellement ce fardeau dans l'année qui vient.

**Figure 2.3**  
*Proportion de propriétaires de PME qui considèrent la réglementation et la paperasserie comme un fardeau (tous les ordres de gouvernement)*



Source : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

- Le fardeau de la réglementation s'alourdit encore plus lorsque les responsabilités des gouvernements se recoupent dans certains domaines, menant à des conflits entre règlements et à des exigences différentes en matière de renseignements. L'incertitude s'accroît, ainsi que la confusion et la paperasserie.
- Les entreprises désireuses de faire des affaires hors de leur province d'origine sont souvent aux prises avec un fardeau réglementaire de plus. Les normes diffèrent d'une province à l'autre pour certains produits et services. Se conformer à ces diverses normes entraîne d'autres coûts et d'autres formulaires à remplir. Les PME sont souvent forcées d'adapter leurs méthodes de production et leurs produits, de s'enregistrer ou même d'avoir un bureau dans chaque province où elles sont en affaires.

## Fardeau de la réglementation et de la paperasserie

### Le défi

**Une nécessité  
et un fardeau**

La réglementation établit les règles du marché dans plusieurs domaines – santé publique, qualité du produit, normes de sécurité, protection de l'environnement, pratiques commerciales et concurrence loyale – afin de traiter équitablement entreprises et consommateurs. Dans la plupart des cas, les entreprises comprennent que la réglementation est nécessaire et sont souvent très heureuses de la stabilité qu'elle apporte à leurs activités. En fait, plusieurs règlements ont été proposés par l'industrie elle-même.

Néanmoins, la portée, la complexité et la rigidité des processus de réglementation soulèvent des inquiétudes. Bon nombre d'entreprises estiment que la prolifération actuelle de règlements émis par les divers ordres de gouvernement a mené à un véritable étau. Les restrictions imposées aux activités commerciales sont souvent perçues comme empêchant les entreprises de faire leur travail. Les PME trouvent aussi que les règlements sont compliqués et source de confusion, et que tenter de s'y conformer représente une trop grande dépense de temps, d'efforts et d'argent. La figure 2.3 illustre les préoccupations relatives au fardeau de la réglementation et de la paperasserie imposé par tous les ordres de gouvernement au Canada.

**Coûts en temps  
et en argent**

Les défenseurs d'une réforme de la réglementation font valoir les arguments suivants :

- Le coût croissant des droits, des permis et des licences associés aux règlements peut être difficile à assumer par les plus petites entreprises.
- En raison de la complexité de la réglementation, les entreprises doivent souvent consacrer des ressources internes importantes à l'observation des règlements, ou encore faire appel à une aide professionnelle extérieure coûteuse pour s'assurer que tout se fait bien dans les règles.
- Comme la plupart des entreprises sont soumises à des règlements provenant de divers ministères ou de divers ordres de gouvernement, les entrepreneurs doivent se familiariser avec les politiques et les méthodes de plusieurs bureaucraties.



## Voies d'avvenir

Dans plusieurs domaines, une action commune pourrait améliorer l'accès au financement.

La plupart des banques commencent à reconnaître les besoins spécifiques des entreprises de matière grise. Quelques-unes étudient les besoins particuliers des entreprises autotriches. Les banques envisagent également de nouvelles méthodes de financement des entreprises, par exemple en offrant le financement sur contrat pour les marchés fermes ou en mettant au point de nouveaux mécanismes de financement pour les opérations commerciales et les projets à l'étranger. Il s'agit de gestes concrets, mais il y a encore beaucoup à faire.

## Nouvelles règles de conduite

Encouragés par l'État, les milieux bancaires sont à élaborer des règles de conduite pour préciser leur rôle en matière de prêt aux PME, afin que les emprunteurs sachent à quoi s'attendre. De telles règles devraient contribuer à la création de relations plus positives entre les PME et les établissements financiers et faciliter le processus de financement.

Il faut régler la question des garanties personnelles pour les prêts en vertu de la *LPPE*. Selon les modifications apportées à la Loi en 1993, les garanties personnelles doivent se limiter à 25 p. 100 du montant initial du prêt; bien des PME voudraient cependant les éliminer complètement. Les banques s'y opposent en bloc, bien que l'une d'entre elles ait fait savoir qu'elle demanderait des garanties personnelles uniquement dans des cas exceptionnels. Le gouvernement règlera cette question avec les établissements financiers.

Le gouvernement révisé également le mandat de la BFD afin de s'assurer que ses programmes et services répondent toujours aux besoins des PME. Il examine entre autres le rôle de la banque : financement complémentaire à celui des banques commerciales, investissements en capital-risque, mise au point d'outils et de services de financement novateurs aux PME en plein essor et amélioration des services à la clientèle.

## Prochaines étapes

Le comité de travail sur le contexte économique, que l'on propose au chapitre 4, examinera les possibilités de faciliter l'accès au financement traditionnel. Le comité étudiera aussi les moyens de faire appel à des sources plus nouvelles de capital, en particulier à l'échelle locale et communautaire.



**Initiatives en cours**

Ils évaluent les risques que présente une entreprise et veulent s'assurer, avant de lui consentir un prêt, qu'elle pourra faire ses paiements et rembourser le prêt. Si la banque voit se détériorer la situation d'une entreprise, elle en redressera le crédit de manière ce que les prêts consentis continuent d'être remboursés.

Les secteurs public et privé ont récemment pris des mesures pour rendre le financement plus accessible aux PME. Le gouvernement fédéral a amélioré un programme de longue date – la *Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPE)* – pour favoriser la circulation des capitaux au sein de la PME. De récentes modifications à la Loi ont élargi les critères d'admissibilité, augmenté les montants offerts à chaque entreprise et réduit les exigences en matière de garantie personnelle. Le taux annuel des prêts consentis en vertu de ce programme est monté de 500 millions de dollars en 1992-1993 à environ 2 milliards en 1993-1994.

- Un certain nombre de banques ont pris d'autres dispositions pour offrir un meilleur service à leurs PME clientes :
- la concurrence étant plus vive, chaque banque cherche à se distinguer des autres et à différencier ses produits, et les PME en tirent avantage, obtenant de meilleures conditions de financement ou une réduction de leurs frais bancaires;
  - toutes les banques sont en train de réexaminer leurs pratiques, aussi bien leur mode d'évaluation du crédit que la formation, l'information et l'affectation de leur personnel;
  - une banque a commencé à offrir des prêts à terme non garantis à remboursement différé, à l'intention des entreprises répondant à certaines conditions;
  - dans le cadre de projets-pilotes, on vérifie le bien-fondé de nouvelles méthodes, entre autres l'élargissement du rôle traditionnel du banquier pour y inclure la collaboration avec les clients afin de leur faciliter les choses;
  - les banques améliorent leurs compétences internes dans le domaine de la technologie de pointe et des techniques d'évaluation des risques.

caisses populaires et d'autres établissements financiers jouent un rôle moindre mais non sans importance. Selon certains critiques, les prêts consentis par les banques aux PME ne suffisent plus aux besoins de la relance économique.

Selon certains chiffres de la Banque du Canada, la valeur des prêts aux PME, exception faite des hypothèques commerciales et des prêts aux entreprises agricoles, était de l'ordre de 20,9 milliards de dollars en décembre 1989, avait baissé à 17,4 milliards à la fin de 1992 puis était passée à 18,3 milliards au 30 septembre 1993.

Les difficultés de financement ont tendance à s'aggraver lors d'un ralentissement général de l'activité économique et lorsque les encaissements diminuent. Les prêteurs reconnaissent les risques et il devient de plus en plus difficile de trouver ou même de conserver une source de financement, et ce même pour les entreprises dont la réputation est solidement établie. Pour les gens d'affaires, l'incertitude au sujet du financement augmente d'autant la difficulté de planifier les activités à moyen ou à long terme.

On a beaucoup dit et écrit que les PME étaient aux prises avec un « resserrement du crédit ». Les gens d'affaires et leurs

associations ont fait état de ce qu'ils considéraient comme un traitement inéquitable de la part des banques qui, selon eux, verraient leurs entreprises comme présentant plus de risques qu'elles n'en offrent en réalité. Des entreprises florissantes, établies de longue date, se plaignent de réductions arbitraires de leurs marges de crédit et d'exigences grandissantes en matière de garanties de prêts, souvent de la part de directeurs des comptes qui les connaissent à peine. Les emprunteurs perçoivent souvent les banques comme manquant de sympathie, menées par des considérations à court terme et utilisant des modèles d'évaluation du risque stéréotypés et rigides. Les banques sont aussi perçues comme étant dirigées selon des stratégies préconisant le resserrement périodique du crédit accordé aux entreprises de secteurs et de régions spécifiques. Bref, bien des gens d'affaires ont fait savoir que les banques n'étaient pas toujours disposées à les aider et à coopérer avec eux.

Personne ne s'en étonnera, les banquiers voient la situation d'un autre oeil. Selon eux, une bonne part des critiques résultent du fait que l'on comprend mal le rôle qu'ils ont à jouer sur les marchés financiers. A titre de prêteurs à faible niveau de risque, ayant des responsabilités envers les déposants et les actionnaires,

**Prochaines  
étapes**

Un comité parlementaire étudiera les solutions de rechange à la TPS. Les opinions et les idées des PME apporteront une contribution importante à ce processus. Les PME ont aussi un grand rôle à jouer dans le cadre de l'examen de la politique sociale amorcé par le gouvernement, alors que seront examinées de manière exhaustive les questions liées aux cotisations d'assurance-chômage.

**Financement****Le défi****Une question  
vitale les  
premières  
années**

L'accès au financement peut être une question vitale pour les PME, en particulier durant leurs premières années d'existence. La vaste majorité des entreprises canadiennes, grandes ou petites, satisfont leurs besoins financiers au moyen de transactions sur les marchés financiers sans faire appel à l'aide du secteur public. Le financement par capitaux propres et le financement par emprunt sont les deux principaux modes de financement des PME, mais elles utilisent de plus en plus de nouvelles formes de financement telles que le crédit-bail.

Dans la plupart des cas, le capital initial d'une nouvelle petite entreprise provient du propriétaire ou de sa famille et de ses amis, des ressources vite épuisées. La majorité des PME

combient les autres besoins de financement en réinvestissant les bénéfices réalisés par l'entreprise. Certaines attirent l'attention d'investisseurs locaux susceptibles d'apporter à l'entreprise aussi bien des capitaux que des compétences spécialisées. Peu de PME obtiennent du financement par capitaux propres auprès d'investisseurs institutionnels – sociétés d'investissement en capital-risque, caisses de retraite, sociétés de fonds mutuels – puisque, dans le cas des investissements intérieurs à quelque 500 000 \$, les charges administratives peuvent être fort élevées par rapport aux éventuels profits. Seul un petit nombre d'entreprises trouve des capitaux sur le marché boursier. Voir au chapitre 3 des précisions sur les défis que doivent relever les entreprises novatrices en pleine croissance pour obtenir du financement.

La plupart des PME ont très tôt recours au financement par emprunt. Les banques sont leurs prêteurs principaux et voient au financement de plus de 80 p. 100 des entreprises indépendantes au Canada. Les sociétés de fiducie, les caisses de crédit, les



Bien que des changements aient été apportés pour simplifier l'administration de la TPS au sein des PME, plusieurs entreprises doivent fonctionner selon deux ensembles de règles et obéir à deux régimes administratifs distincts.

### Voies d'avenir

Les initiatives prévues toucheront trois grandes questions fiscales :

- déceler les entraves en matière d'impôt sur le revenu;
- réduire les impôts non reliés aux profits;
- améliorer la coordination fédérale-provinciale afin de simplifier le système d'imposition.

En raison des compressions budgétaires et de la quantité

considérable d'allègements déjà accordés aux PME, il ne convient pas d'augmenter cette aide. Par contre, il faut réexaminer sans cesse le régime fiscal afin de déceler les obstacles et les sources de frustrations pour les PME désireuses de croître et de créer des emplois. De plus, le gouvernement se penchera sur l'efficacité des stimulants fiscaux visant à encourager le financement des PME afin de s'assurer que l'aide actuelle est aussi efficace que possible.

Le gouvernement fédéral veille à ce que les cotisations

d'assurance-chômage soient aussi basses que possible. Dans le cadre de l'examen de la politique sur les programmes sociaux au Canada, lancé par le ministre du Perfectionnement des ressources humaines, il y aura une refonte du régime d'assurance-chômage d'ici 1996-1997. Cette dernière permettra d'abaisser les dépenses d'assurance-chômage, et par conséquent les cotisations. Tous les ordres de gouvernement devraient examiner l'utilisation importante et grandissante des impôts non reliés aux profits.

Le gouvernement fédéral travaille déjà avec les provinces à réduire le fardeau de l'observation de la loi pour les entreprises, par une meilleure harmonisation et coordination en matière de fiscalité. La grande priorité du gouvernement fédéral est de remplacer la TPS par un système fédéral-provincial de taxes de vente mieux harmonisé, de réduire les effets de la transition pour les contribuables, d'assurer une source stable et fiable de revenus, de favoriser l'efficacité de l'économie et la compétitivité des entreprises canadiennes et de produire des revenus équivalents.

Coopération  
fédérale-  
provinciale

Impôts non  
reliés aux  
profits

Entraves en  
matière d'impôt  
sur le revenu



### Complexité du régime fiscal

Enfin, les impôts non reliés aux profits sont à la hausse depuis quelques années, étant passés de 58 p. 100 des impôts directs en 1986 à 73 p. 100 en 1992. Au cours de cette période :

- les cotisations des employeurs au régime d'assurance-chômage sont passées de 11 à 14 p. 100 des impôts directs des sociétés;
- les cotisations des employeurs au RPC et au RRC sont passées de 6 à 8 p. 100 des impôts directs des sociétés;
- les impôts fonciers, les charges sociales et les impôts provinciaux sur le capital et les primes pour l'indemnisation des victimes d'accidents du travail sont passés de 41 à 49 p. 100 des impôts directs des sociétés.

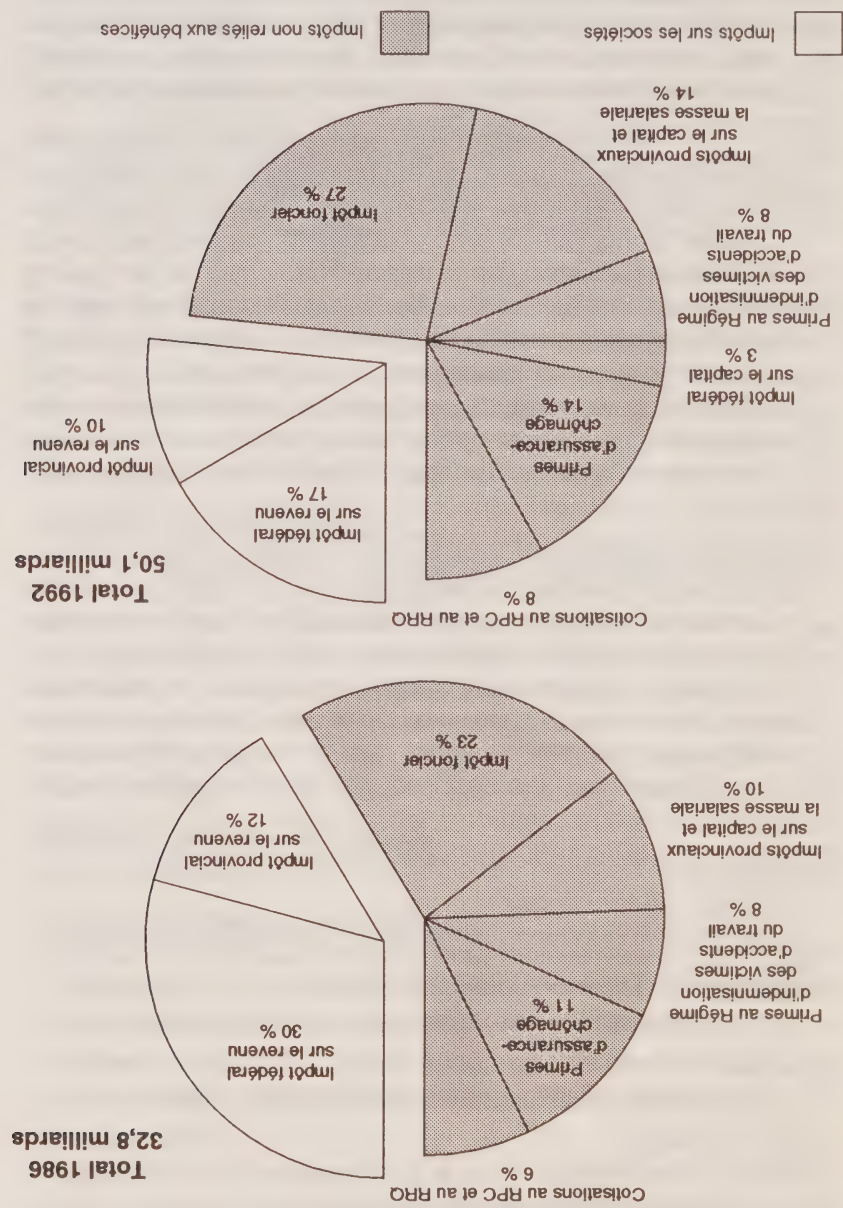
Ce changement s'explique en partie par la baisse des profits des entreprises ces dernières années.

Certains impôts indirects sur les intrants d'entreprise ne sont pas non plus reliés aux profits. Ces impôts sont prélevés par les gouvernements fédéral et provinciaux et sont versés par les entreprises au moment de l'achat de biens et de services. Il s'agit, par exemple, des taxes d'accise sur les carburants et des taxes provinciales de vente; environ le tiers de toutes les taxes provinciales de vente au détail est prélevé sur les intrants d'entreprise. Le crédit de TPS sur les intrants réduit le fardeau de ces taxes à l'échelon fédéral.

Pour les PME, les nombreux prélèvements de toutes sortes effectués par les divers ordres de gouvernement imposent des coûts d'observation aux petites entreprises. Ces dépenses peuvent être particulièrement lourdes car les PME disposent en général de peu de ressources internes pour régler les questions fiscales complexes, tenir des registres et faire face aux exigences de vérification; l'aide de spécialistes de l'extérieur peut coûter cher. Le fardeau de l'observation de la loi est alourdi par les fréquents changements apportés aux impôts et aux taxes et par le manque de coordination entre les divers ordres de gouvernement, comme c'est le cas pour les taxes de vente.

Les régimes fédéral et provinciaux d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés font assez bien correspondre. Par contre, la coordination a été limitée dans le domaine des taxes de vente. En fait, le manque d'harmonisation entre la TPS et les taxes provinciales est une des raisons principales de l'alourdissement du fardeau de l'observation de la loi quant aux taxes de vente.

Figure 2.2  
Composition des impôts directs sur les sociétés, 1986 et 1992



Nota : Les chiffres ayant été arrondis, le total ne correspond peut être pas à 100. Les impôts fédéraux sur le capital sont liés à l'impôt fédéral sur le revenu – la surtaxe de 3 p. 100 sur les sociétés peut être créditée sur l'impôt des grandes sociétés et l'impôt sur le revenu peut être créditée sur l'impôt sur le capital des institutions financières.

Source : Ministère des Finances Canada.

Outre les impôts sur le revenu, les sociétés sont assujetties à un certain nombre de prélèvements directs selon la masse salariale, les capitaux et les biens. Ces impôts ne sont pas reliés aux profits et, que la situation économique soit bonne ou mauvaise, les PME doivent les payer.

Les prélèvements non reliés aux profits peuvent représenter un fardeau particulièrement lourd pour les PME. Comme celles-ci sont habituellement à plus forte concentration de main-d'œuvre que les grandes sociétés, les charges sociales les frappent de façon disproportionnée. (En 1990, les salaires et les traitements comptaient pour 29 p. 100 du revenu total des PME, comparative-ment à 14 p. 100 seulement pour les grandes sociétés.)

Précisons qu'il y a deux grands genres de charges sociales :

- celles qui correspondent à une rémunération différée (Régime de pensions du Canada – RPC, Régime de rentes du Québec – RRQ) ou qui sont affectées au financement de programmes spéciaux destinés aux employés (comme l'assurance-chômage et l'indemnisation des victimes d'accidents du travail);
- celles qui ne servent pas au financement de programmes spéciaux (notamment les prélèvements provinciaux sur la masse salariale).

Aucune distinction n'est établie ici entre ces deux genres de charges pour présenter l'information la plus vaste possible.

La figure 2.2 donne la ventilation de toute la gamme des prélèvements fédéraux et provinciaux directs. On peut en tirer plusieurs conclusions importantes.

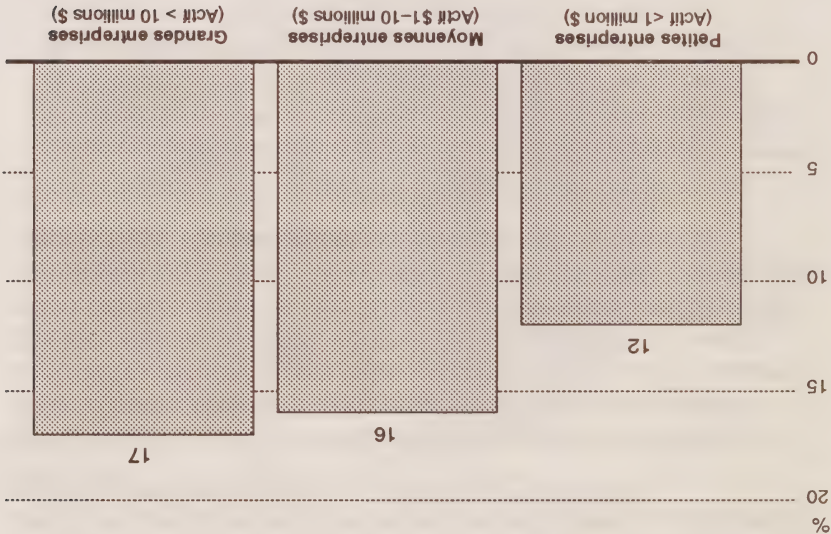
D'abord, les prélèvements non reliés aux profits constituent une part importante du fardeau fiscal total : 36,5 milliards de dollars en 1992, soit environ 73 p. 100 des impôts directs sur les sociétés qui, au total, s'élevaient à 50 milliards.

Deuxièmement, le fardeau des impôts directs non reliés aux profits est une question qui concerne tous les ordres de gouvernement. Environ les deux tiers des charges sociales et des impôts fonciers des entreprises sont prélevés par les provinces et les municipalités.



Figure 2.1

Taux effectifs de l'impôt fédéral sur le revenu des sociétés, 1990



\* Ratio entre les impôts sur le revenu et sur le capital et le revenu d'entreprise.  
Source : Ministère des Finances Canada.

Comme l'indique le tableau 2.1, en 1990, l'aide fiscale fédérale totalisait environ 3 milliards de dollars. Cette somme allège considérablement le fardeau fiscal fédéral des petites entreprises et, dans une certaine mesure, celui des moyennes entreprises (voir la figure 2.1).

Malgré les avantages qu'elles représentent pour les PME, ces mesures fiscales soulèvent certaines interrogations :

- Les stimulants fiscaux actuels encouragent-ils de la meilleure façon possible le financement et la croissance des PME ?
- Certaines mesures fiscales n'entraînent-elles pas la capacité des PME de trouver des capitaux et de croître ?



Tableau 2.1 Principales mesures fiscales fédérales relatives aux PME, 1990

Mesure	Description
Déduction accordée aux petites entreprises	Le taux d'imposition sur les premiers 200 000 \$ de revenus des sociétés privées sous contrôle canadien passe de 28 à 12 %.
Montant accordé : 2,1 milliards \$ Requérants : 270 000	
Imposition des gains en capital	Les premiers 500 000 \$ de gains en capital sur la disposition, par des particuliers, d'actions de petites entreprises admissibles sont exonérés de l'impôt sur le revenu. De plus, les pertes en capital découlant de la disposition, par un investisseur, d'actions et de titres d'emprunt de petites entreprises admissibles, peuvent servir à réduire le revenu imposable de l'investisseur. (Les autres pertes en capital peuvent seulement être déduites des gains en capital.)
Montant accordé : 731 millions \$ Requérants : 65 000	
Société à capital de risque de travailleurs	Les investisseurs dans les sociétés à capital de risque de travailleurs reçoivent un crédit d'impôt fédéral de 20 % et, dans bien des cas, un crédit d'impôt provincial correspondant. Ces sociétés regroupent les fonds de particuliers pour les investir dans un portefeuille de PME.
Montant accordé : 14 millions \$ Requérants : 50 000	
Credit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental	Les sociétés privées sous contrôle canadien peuvent demander un crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental. Ce taux est de 35 %, comparative-ment aux 20 % accordés aux grandes sociétés, et le crédit peut être remboursable.
Montant accordé : 225 millions \$ Requérants : 3 500	

Source : Ministère des Finances Canada.

- Une bonne part du fardeau provient de prélèvements tels que les charges sociales et l'impôt foncier, qui ne sont pas directement reliés aux profits.

- Le système fiscal est trop complexe, en grande partie en raison du peu de coordination entre les divers ordres de gouvernement, surtout en ce qui a trait aux taxes de vente.

Plusieurs dispositions spéciales du régime fiscal canadien visent à encourager l'investissement dans les PME, à leur accorder des dégrèvements dont ne bénéficient pas les grandes entreprises, et à simplifier les règles de l'observation de la loi. Les pouvoirs publics, tout comme les PME elles-mêmes, ont intérêt à ce que ces dispositions soient aussi efficaces que possible.

### *Initiatives actuelles*

On trouvera au tableau 2.1 une description des principales mesures fiscales fédérales relatives aux PME.

#### **Déduction accordée aux PME**

La déduction accordée aux PME est l'aide la plus importante consentie à ce secteur de l'économie. Cette déduction fédérale de base réduit de 16 points de pourcentage – soit de 28 à 12 p. 100 –, le montant d'impôt fédéral que les petites sociétés privées contrôlées par des Canadiens doivent payer. Les taux provinciaux d'imposition des PME sont de l'ordre de 5 à 10 p. 100. Ces taux d'imposition plus avantageux permettent aux PME de réinvestir davantage de leurs bénéfices dans leur entreprise. Bien que perçue comme une mesure destinée à la petite entreprise, cette déduction favorise aussi les moyennes entreprises. En fait, en 1990, plus de 781 millions de dollars de déductions (environ 39 p. 100 du montant total) ont été demandés par des sociétés dont l'actif dépassait le million.

Le taux d'imposition des petites entreprises et le crédit d'impôt pour dividendes sont conçus de façon à harmoniser le régime fiscal des sociétés et celui de l'impôt sur le revenu des particuliers, pour s'assurer que le revenu d'un salaire et le revenu de dividendes provenant d'une petite société sont imposés environ au même taux. Les changements de taux d'imposition survenus ces dernières années ont entraîné un certain décalage; à l'heure actuelle, le taux d'imposition des dividendes des petites sociétés privées contrôlées par des Canadiens est plus bas que le taux d'imposition du revenu provenant d'un salaire ou du revenu tiré d'entreprises non constituées en sociétés.

## Programmes et services publics

par le gouvernement fédéral en matière de réglementation. Une autre étude réalisée dernièrement par la Fédération a permis de constater que 25 p. 100 des personnes interrogées consacraient environ un jour par semaine à la réglementation et à la paperaserie administrative et un autre 37 p. 100, une demi-journée par semaine. La réglementation est un fardeau d'une lourdeur disproportionnée pour les PME qui ont peu de ressources à y affecter.

Les PME estiment que le gouvernement doit éliminer de toute urgence le gaspillage et le double emploi, compte tenu surtout des compressions budgétaires visant à réduire les déficits de fonctionnement. Lorsque des programmes semblables sont offerts par divers ministères fédéraux ou par divers ordres de gouvernement, veiller à une plus grande coordination et rationalisation, c'est avoir le sens des affaires. L'État et les entreprises pourront réaliser des économies importantes en éliminant le recoupement et le double emploi et en rationalisant les programmes et les services gouvernementaux. Ces derniers font également l'objet de critiques; d'aucuns leur reprochent d'être mal conçus et de ne pas répondre aux besoins actuels des entreprises. Les PME tireront profit d'une structure de programmes plus facile à comprendre et à utiliser.

Les résultats préliminaires d'un projet de la Chambre de Commerce du Canada, publiés le 14 février 1994, font écho à ces préoccupations. Les recommandations finales issues de ce projet seront présentées au Premier ministre en avril 1994.

## Fiscalité

### Le défi

Les impôts ont de nombreuses répercussions sur les entreprises. Ils représentent une charge, tant au chapitre du fardeau fiscal que sur le plan de l'observation de la loi. Les impôts prennent diverses formes – charges sociales, impôt sur le revenu, impôt foncier et impôt sur le capital – et sont prélevés par tous les ordres de gouvernement. Voici les préoccupations exprimées par les PME relativement au régime fiscal :

- Le fardeau général imposé par tous les gouvernements est trop lourd.



fédéral de développement régional (Québec), l'Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario (FEDNOR) et le ministère de la Diversification économique de l'Ouest canadien (MDEO). En collaboration étroite avec les gouvernements provinciaux et locaux et le secteur privé, ces organismes visent à consolider les entreprises dans chacune de ces régions.

## Opinion de la petite entreprise

Les PME ont souligné à plus d'une reprise certains sujets de préoccupations quant au contexte économique : les impôts, la difficulté de trouver du financement, le fardeau de la réglementation et de la paperasserie ainsi que les lacunes et le manque d'efficacité des programmes et des services gouvernementaux. Les petits entrepreneurs demandent des améliorations dans ces quatre domaines depuis fort longtemps.

### Fiscalité

En plus de partager les préoccupations de tous les Canadiens quant au niveau d'imposition, les PME se plaignent en particulier du fardeau grandissant des charges sociales perçues comme une taxe sur l'emploi, un genre de taxe que le pays peut difficilement se payer si l'on considère les taux actuels de chômage. Elles affirment aussi que la paperasserie nécessaire à l'administration de la taxe sur les produits et services (TPS) et des charges sociales accaparent une énergie qu'elles devraient consacrer à des activités productives, pour accroître les revenus.

### Financement

Les PME continuent d'exprimer de graves inquiétudes quant au traitement qu'elles reçoivent des établissements financiers. Les entrepreneurs se plaignent de réductions apparemment arbitraires de marges de crédit, d'exigences grandissantes en matière de garanties de prêts, de difficultés à obtenir le financement nécessaire aux exportations et d'un manque général de sympathie de la part des établissements de crédit.

### Fardeau de la réglementation et de la paperasserie

Lors d'une récente enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 71 p. 100 des personnes interrogées en 1992, comparativement à 43 p. 100 en 1983, se sont dites préoccupées du fardeau de la réglementation et de la paperasserie que leur imposent tous les ordres de gouvernement. Lors d'un sondage mené par la maison Gallup et la Chambre de Commerce du Canada en 1991, près des trois quarts des personnes interrogées ont affirmé être peu satisfaites des méthodes utilisées



## CHAPITRE 2

### AMÉLIORER LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

#### Cadre d'action

Le contexte économique au pays a une incidence sur la création et la survie des PME. Il peut en déterminer la croissance et la prospérité ou l'échec et la disparition. Les pressions associées à l'exploitation d'une petite entreprise peuvent être écrasantes. L'esprit créateur des propriétaires doit être entièrement axé sur les besoins de leur entreprise : production, commercialisation, vente et distribution. En raison de la mondialisation des marchés, les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour devancer leurs concurrents, de l'étranger comme de l'autre côté de la rue.

A toutes les étapes de la vie d'une entreprise, un contexte économique positif peut être l'élément déterminant du succès ou de l'échec. « Contexte économique » s'entend des conditions générales dans lesquelles les entreprises évoluent, notamment l'équilibre budgétaire, la fiscalité, la possibilité de faire des affaires partout au pays, la réglementation, les pratiques et les attentes des prêteurs et des emprunteurs ainsi que l'efficacité des programmes publics.

Lorsqu'elles sont trop lourdes, les contraintes extérieures détournent les propriétaires d'entreprise de leurs préoccupations premières. Les gouvernements, qui exercent une influence sans égal sur le contexte économique, jouent donc un rôle clé pour s'assurer que le climat au pays est favorable à l'esprit d'entreprise et encourager la création et la croissance des PME.

Les pages qui suivent passent en revue les gestes posés par l'État et leurs répercussions sur le contexte économique. On y traite surtout du marché intérieur et du plan d'action à mettre en place pour améliorer le milieu dans lequel évoluent les PME de tous les coins du pays. Seule l'action concertée du gouvernement fédéral, des autres ordres de gouvernement, du secteur de la petite entreprise comme tel et des autres intéressés permettra de trouver une réponse efficace aux graves préoccupations des petits entrepreneurs canadiens.

Le Canada est un pays aux différences régionales marquées. C'est pourquoi la mise en œuvre des politiques fédérales passe, entre autres, par des organismes régionaux : l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA), le Bureau

## II. S'assurer que les ressources réduites du gouvernement

**sont efficacement ciblées afin d'accroître la compétitivité des entreprises et d'encourager leur croissance dans la nouvelle économie mondiale.** Il faut ainsi redéfinir le rôle de l'État de manière à ce qu'il puisse d'abord et avant tout partager renseignements stratégiques et expertise. De plus, il faut envisager l'examen critique et la refonte des politiques d'aide à la petite entreprise sur plus d'un plan : gestion, perfectionnement de la main-d'œuvre, commerce et commercialisation, technologie et capitaux pour l'expansion. Le chapitre 3 traite de ces questions.

## Voies d'avenir

Les milieux d'affaires doivent participer directement à l'élaboration et à la réalisation des Objectifs stratégiques pour la petite entreprise proposés ici. Dans le cadre de ce plan d'action, résumé au tableau 4.1 du chapitre 4, toutes les parties intéressées sont invitées à participer à l'élaboration des politiques. En outre, cette initiative vise à informer le grand public sur les enjeux et esquisse un cadre de collaboration intergouvernementale. Les comités parlementaires seront appelés à jouer un rôle important pour permettre à la petite entreprise d'exprimer ses vues.

L'économie mondiale d'aujourd'hui est une réalité fort complexe. Aucun joueur économique qui fait cavalier seul ne peut assurer l'essor de la petite entreprise. Les PME et ceux qui leur fournissent des services – tous les ordres de gouvernement, les associations de gens d'affaires, les intermédiaires du secteur privé et les établissements d'enseignement – auront un rôle important à jouer pour s'assurer que les PME sont un moteur de la création d'emplois et de la croissance au Canada.

gestion, de formation du personnel, de compétences techniques et de commercialisation, surtout à l'étranger. La petite entreprise peut-être au Canada, mais chacune d'elle doit surmonter ces obstacles.

Puisque la création d'emplois et la richesse du pays dépendent de plus en plus de ce secteur d'activité, les obstacles que doivent surmonter les PME pour réaliser leur plein potentiel sont une question d'intérêt public. Force économique de premier plan, les PME canadiennes sont maintenant en concurrence avec les meilleures entreprises au monde, même celles qui choisissent de ne faire affaire qu'au pays. Les PME ont besoin d'appui. Pour assurer la compétitivité des PME sur les marchés intérieur et extérieur, il faudra les secourir par une politique officielle, adaptée aux exigences de la nouvelle économie.

D'autres régions du monde ont déjà relevé ces défis. Des gouvernements régionaux européens – Emille-Romagne, Bade-Wurtemberg, Catalogne et Rhône-Alpes – ont élaboré des politiques et offert une aide pour accroître la compétitivité des PME et stimuler l'économie régionale. La réussite de leurs initiatives est attribuable aux mesures d'encouragement visant les partenariats, la création d'entreprises en participation et la coopération industrielle, à la lumière des conditions actuelles du marché et des percées technologiques. Le Canada peut tirer d'utiles leçons de leurs expériences.

## Nouvelles lignes de conduite

Lors des dernières élections, le gouvernement s'est engagé à reconnaître le rôle de premier plan de la petite entreprise pour l'économie canadienne et à prendre des mesures concrètes pour l'appuyer. Ce programme, souligné dans le discours du Trône et élaboré en étroite collaboration avec le secteur privé, surtout avec les PME, vise à encourager la croissance et la compétitivité de deux manières fondamentales.

1. **S'assurer que les milieux d'affaires favorisent l'essor de la PME**, c'est-à-dire s'assurer que le régime fiscal ne ralentit pas la croissance des entreprises et la création d'emplois, améliorer l'accès à des sources de financement, réduire le poids de la réglementation et de la paperasserie et rendre les services gouvernementaux plus efficaces. Le chapitre 2 décrit ces objectifs.

**Pour  
encourager  
la croissance et  
la compétitivité**



La création d'emplois est une des contributions économiques les plus importantes des PME (voir la figure 1.2). Depuis la fin des années 70, les PME ont joué un grand rôle au chapitre de la création nette d'emplois : de 1979 à 1989, les entreprises ayant moins de 100 employés ont créé plus de 2,3 millions nets d'emplois, soit 87 p. 100 de toute la croissance de l'emploi au cours de cette période. Les travailleurs autonomes ont ajouté 400 000 emplois de plus à ce total. En matière de création d'emplois, quelque 30 000 PME florissantes ont fait une contribution particulièrement remarquable, soit 70 p. 100 de l'augmentation totale nette des emplois.

Les PME ont accru leur rôle économique dans d'autres domaines importants. Ainsi, la contribution de la petite entreprise au produit intérieur brut (PIB) – le total de tous les biens et services produits au Canada – est passée de 33 p. 100 en 1981 à 38 p. 100 en 1991. De 1986 à 1990, la part des PME au poste des profits des sociétés a monté de 25 à 32 p. 100.

## Débouchés et défis mondiaux

L'impressionnante croissance du secteur de la petite entreprise coïncide avec la transition du Canada vers une économie fondée sur la matière grise, menée par l'innovation et le virage technologique. Parallèlement, la révolution dans les télécommunications et les transports, accompagnée d'une réduction des barrières au commerce international et aux investissements étrangers, a fait naître une économie mondiale où les distinctions normales entre les marchés intérieurs et étrangers s'estompent.

Les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications donnent plus de pouvoir aux PME qui choisissent d'en profiter. La technologie, combinée à des structures non pyramidales de gestion et à la souplesse, peut donner aux PME la capacité de réagir rapidement aux besoins changeants des consommateurs, un avantage décisif sur le marché très concurrentiel d'aujourd'hui. Elle peut aussi donner accès à de nouveaux débouchés, au pays comme à l'étranger.

Les entreprises qui se tiennent à la fine pointe du progrès et qui cherchent sans relâche à se perfectionner et à innover auront les meilleures chances de prospérer dans la nouvelle économie. Les PME font cependant face à de sérieux obstacles sur le plan de l'accès au capital ainsi qu'à de graves lacunes en matière de

*Economie mondiale*

*Autres contributions*

*Création d'emplois*



Le secteur de la petite entreprise tire une force nouvelle de son sens aigu des affaires, de son dynamisme et de son esprit d'entre-prise. Les Canadiennes ont lancé un nombre impressionnant de PME et elles sont devenues une puissante force créatrice dans ce secteur d'activité. De plus en plus d'Autochtones fondent et veillent à la bonne marche de leurs entreprises, une condition essentielle à l'affirmation de leur autonomie économique. Les personnes handicapées choisissent de nouvelles carrières dans les PME.

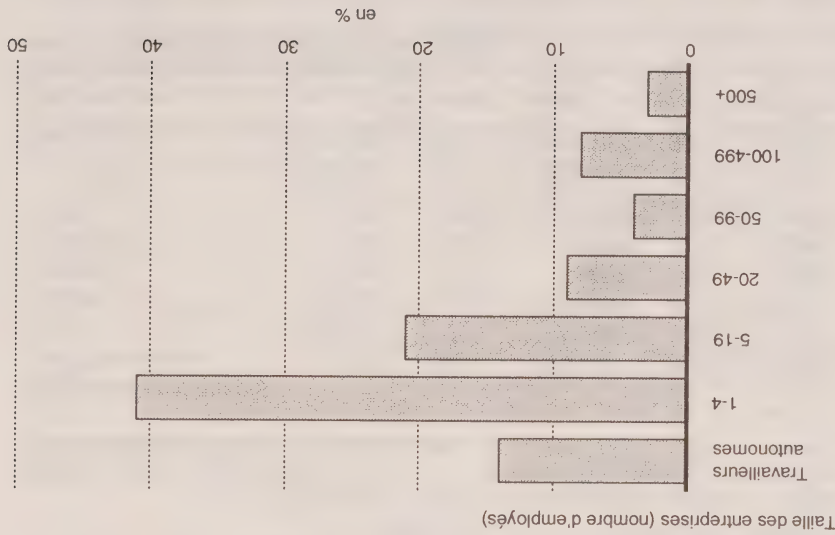
## Importance de la petite entreprise

*En nombre, les PME dominent*

Plus de 99 p. 100 de toutes les entreprises du Canada sont des PME. Le tableau 1.1 indique que, en incluant les travailleurs autonomes, il y avait au Canada en 1991 plus de 2 millions de petites entreprises ayant moins de 100 employés, une augmentation de 50 p. 100 par rapport à 1981. La même année, 53 p. 100 de tous les Canadiens travaillant dans le secteur privé étaient soit à leur compte, soit à l'emploi d'entreprises ayant moins de 100 employés.

Figure 1.2

*Création d'emplois selon la taille de l'entreprise, 1991*



## Définition de la petite entreprise

Bien qu'il n'y ait pas de formule consacrée, il est généralement admis que les petites entreprises du secteur manufacturier comptent moins de 100 employés et celles du secteur des services, moins de 50, alors que les moyennes entreprises emploient de 100 à 500 personnes. En raison de l'évolution rapide de la réalité économique et du caractère novateur du fonctionnement de certaines entreprises, cette distinction n'est plus aussi nette maintenant.

Les petites et moyennes entreprises (PME) au Canada sont fort diversifiées, tant sur le plan de la propriété que de la nature des activités. Il y a des PME dans le secteur primaire comme dans les industries de fabrication ou de services. Il s'agit aussi bien de toutes nouvelles entreprises, d'entreprises stables et bien établies possédant une vaste expérience des affaires ou d'entreprises en plein essor, sans oublier les entrepreneurs autonomes travaillant à domicile. De plus, des caractéristiques régionales marquées ajoutent à la diversité des PME canadiennes.

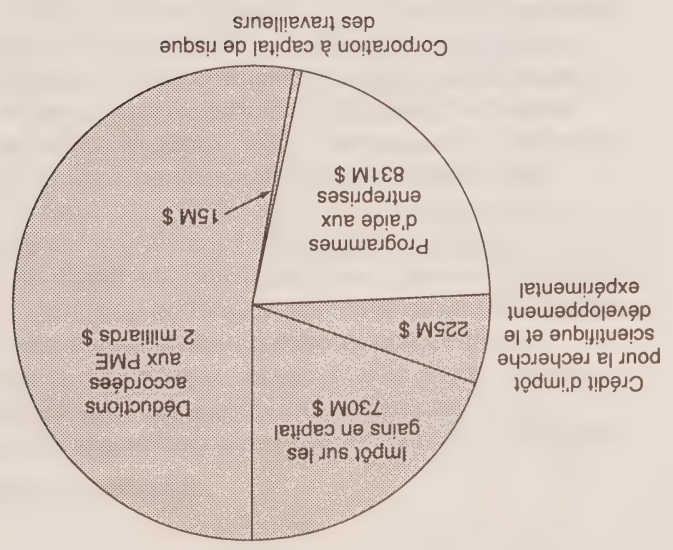
Les moyennes  
entreprises  
en font aussi  
partie

Tableau 1.1  
Nombre d'entreprises au Canada

	1981		1991		Différence
	Nombre	%	Nombre	%	
Travailleurs autonomes	678 000	49,3	1 146 000	55,4	69,0
Entreprises employeurs					
< 5 (employés)	522 358	38,0	678 447	32,8	29,9
5-19	125 928	9,2	174 966	8,5	38,9
20-49	30 024	2,2	43 588	2,1	45,2
50-99	10 049	0,7	13 897	0,7	38,3
100-499	7 753	0,6	9 334	0,4	20,4
500+	2 030	0,1	2 020	0,1	-0,5
Total	698 142	50,7	922 252	44,6	32,1
Grand total*	1 376 142	100,0	2 068 253	100,0	50,3

\*Les différents facteurs ont été arrondis.  
Source : Industrie Canada et Statistique Canada.

Figure 1.1  
Aide fédérale accordée aux PME\*



\*Données tirées des mesures fiscales de 1990.

Depenses du Budget pour des programmes d'aide aux entreprises et des projets à l'intention des PME – Contributions, transferts et garanties de prêts (en millions de dollars) (Prévisions, 1993-1994)

Programmes de développement de l'industrie et des S-T	142
Programmes de développement régional	598
Petites entreprises, développement des marchés d'exportation, aide à la gestion et programmes de garanties	91
Total	831

Source : Ministère des Finances Canada.

La capacité de répondre efficacement aux besoins de la petite entreprise est essentielle au bien-être du pays. Le gouvernement, le secteur privé et les autres institutions doivent agir ensemble et de façon décisive afin de réaliser des objectifs communs. Le chapitre 4 décrit les mécanismes qui mèneront à la collaboration en matière de politiques pour les petites entreprises.

# CHAPITRE I

## PLEINS FEUX SUR LA PETITE ENTREPRISE

### Engagement à l'action

Le gouvernement fédéral reconnaît que les petites entreprises jouent un rôle essentiel dans l'économie canadienne. Ces entreprises créent des emplois, sont sources de revenus et permettent à des entrepreneurs d'exercer des carrières satisfaisantes. Pour être en plein essor, elles doivent toutefois évoluer dans un milieu leur permettant de croître et de prospérer. Les petites entreprises doivent être en mesure d'obtenir de l'aide pour relever les défis d'une économie de marché en pleine évolution. Bien que les petites entreprises reçoivent déjà beaucoup d'aide (voir la figure 1.1), le gouvernement reconnaît leurs préoccupations et s'engage à y répondre. Le présent document propose un plan d'action qui reflète l'engagement du gouvernement de collaborer étroitement avec les petites entreprises et les autres partenaires pour veiller à la croissance et à la prospérité de ce secteur important de l'économie.

Dans les domaines prioritaires où les entreprises se sont exprimées d'une voix unanime – fiscalité, financement, fardeau des règlements et de la paperasserie, recoupement des programmes et des services – le gouvernement passera immédiatement à l'action pour apporter les changements susceptibles d'améliorer le milieu dans lequel évolue la petite entreprise. Le chapitre 2 donne un aperçu général de ces initiatives.

Dans les domaines où l'évolution de l'économie mondiale soulève des défis nouveaux et complexes, le gouvernement collaborera étroitement avec d'autres parties intéressées à un examen complet des méthodes actuelles d'aide à la petite entreprise. Le chapitre 3 souligne les caractéristiques de l'économie actuelle – mondialisation, progrès technologique et rapidité du changement – qui soulèvent des défis particuliers pour la petite entreprise. Il présente une méthode de refonte de l'aide gouvernementale en matière de gestion de la formation, d'adaptation de la main-d'œuvre, de technologie, de commerce et de financement des entreprises d'avenir. On y annonce également les nouveaux programmes qui serviront d'assise à la relance de l'action gouvernementale.





TABLE DES MATIÈRES

1. Pleins feux sur la petite entreprise.....	1
Engagement à l'action.....	1
Définition de la petite entreprise.....	3
Importance de la petite entreprise.....	4
Débouchés et défis mondiaux.....	5
Nouvelles lignes de conduite.....	6
Voies d'avenir.....	7
2. Améliorer le contexte économique.....	8
Cadre d'action.....	8
Opinion de la petite entreprise.....	9
Fiscalité.....	10
Financement.....	18
Fardeau de la réglementation et de la paperasserie.....	22
Exécution des programmes et des services publics.....	27
3. Favoriser la croissance pour la relance économique.....	29
Clés du succès.....	29
Caractéristiques de la nouvelle économie.....	29
Défis pour la petite entreprise.....	32
La réaction des entreprises qui ont réussi.....	41
Une nouvelle ligne de conduite.....	43
Plan d'action.....	45
4. Pour l'avenir.....	48



## MESSAGE DES MINISTRES

La création d'emplois au Canada passe par la petite entreprise. Dans les engagements pris au cours de la dernière campagne électorale et réitérés lors du discours du Trône, le nouveau gouvernement a précisé sa ferme intention d'instaurer des politiques pour permettre aux petites entreprises de croître et offrir de meilleures chances d'emploi aux Canadiens.

Ce document donne un aperçu de la marche à suivre. En étroite collaboration avec ses partenaires économiques, le gouvernement veut créer un milieu d'affaires plus stimulant par une refonte des politiques et des programmes préparés à l'intention des entreprises. Pour relever les défis posés par la mondialisation des marchés, il compte faire meilleur usage de l'aide gouvernementale et rationaliser les programmes et les services en fonction des objectifs fixés.

Diverses mesures ont déjà été prises pour donner suite aux engagements de la campagne électorale; d'autres le seront au cours des mois et des années à venir. Cet automne, le gouvernement fera rapport au Parlement et aux Canadiens des progrès accomplis.

L'essor des petites et moyennes entreprises est au cœur même du développement d'une économie axée sur l'innovation. Le gouvernement ne peut réaliser seul un tel objectif. Il mise sur la participation des entreprises et d'autres partenaires clés des secteurs privé et public. La collaboration, qui est le thème principal de ce document, est au centre de cette initiative.



L'honorable Paul Martin, C.P., député  
Ministre des Finances



L'honorable John Manley, C.P., député  
Ministre de l'Industrie





PO PU 0032-93-03

Télécopieur : (613) 952-9620

Téléphone : (613) 954-5716

OTTAWA (Ont.) K1A 0H5

235, rue Queen

Industrie Canada

Direction générale des communications

Le centre de distribution

veuillez communiquer avec :

Pour obtenir des exemplaires de ce document,

Février 1994

Ministre des Finances

Honorable Paul Martin, c.p. député

Ministre de l'Industrie

Honorable Jean Marché, c.p. député

entreprise

de la petite

pour l'essor



90-69-5300 UR 09

0538-528 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

013-254-2540 (CIR) : 013-254-2540

Février 1994

L'honorable Paul Martin, c.p., député

Ministre des Finances

L'honorable John Manley, c.p., député

Ministre de l'Industrie

---

# **Pour l'essor de la petite entreprise**

---



---

# ***Pour l'essor de la petite entreprise***

---

L'honorable John Manley, c.p., député  
Ministre de l'Industrie

L'honorable Paul Martin, c.p., député  
Ministre des Finances

Février 1994

Canada